

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

As percepções da cultura organizacional e a
Síndrome de *Burnout*

FILIPA MARIA PALMEIRO MARQUES

Orientação: Professora Doutora Maria Conceição Cerdeira

Abril 2011

Resumo

Analisando as percepções sobre aspectos da cultura da organização, esta investigação académica propôs-se averiguar, numa amostra representativa do ramo hoteleiro, a presença de sintomas de *Burnout* e procurar evidências da sua relação significativa com algumas variáveis sócio-demográficas, contratuais e com algumas percepções dos colaboradores sobre cultura organizacional. Este estudo foi desenvolvido em duas unidades hoteleiras de uma mesma organização, situadas nas proximidades de Viseu e Coimbra. A amostra é constituída por 45 participantes aos quais foram aplicados a adaptação à população portuguesa de dois questionários, o Maslach Burnout Inventory – General Survey e um questionário de aspectos de cultura organizacional de Sousa (2007), precedido por um breve questionário sócio-demográfico. Os principais resultados observados indicam que esta amostra não revela sintomas de *Burnout*, mas evidencia que os colaboradores que percebem a sua organização como coesa e se identificam com o seu papel estratégico tendem a não apresentar sintomas de exaustão emocional e física na resposta a agentes de stress. Também foi evidenciado que colaboradores que percebem a remuneração e benefícios sociais recebidos, com equidade e competitividade, tendem a não manifestar despersonalização na interação com os clientes. Estas conclusões pretendem sustentar a importância da promoção de um clima social relativamente coeso e justo na minimização do impacto de sintomas de *Burnout* nos colaboradores e ainda considerar-se como futuras premissas que orientem a definição de estratégias de gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: *Burnout*, cultura organizacional, cultura local, identificação à empresa, equidade de remuneração, estratégias GRH, hotelaria.

Abstract

Analyzing the perceptions about aspects of organizational culture, particularly its role of power and legitimacy in promoting social interaction, growth and development, welfare of the individual and collective, that academic research proposed to examine a sample representative of the hotel industry, the presence of symptoms of *Burnout* and look for evidence of its significant relationship with some socio-demographic and some contractual employee perceptions about organizational culture. The empirical study was conducted in two hotels of the same organization, located near Viseu and Coimbra. The sample consists of 45 participants were applied in the adaptation to the Portuguese population of two questionnaires, the Maslach *Burnout* Inventory - General survey and a questionnaire on aspects of organizational culture de Sousa (2007), preceded by a brief socio-demographic questionnaire. The main results indicate that this sample shows no symptoms of *Burnout*, but shows that employees perceive their organization as a cohesive, with pride of ownership, information sharing and identify with its strategic role tend to not exhibit symptoms of emotional and physical exhaustion in response to stressors. It was also shown that employees who perceive the pay and benefits received, with fairness and competitiveness, tend not to express depersonalization in the interaction with customers. These findings aim to support the importance of fostering a climate for social cohesion and fair in minimizing the impact of symptoms of burnout in employees and still be regarded as assumptions that guide the future development of strategies for human resource management, the process of acting host and socialization of a new employee, including the definition of objectives in the evaluation of performance, commitment to training, to career development.

Keywords: burnout, organizational culture, local culture, identification with the company, pay equity, HR strategies, hospitality.

Índice

Resumo	2
Abstract	3
Agradecimentos	6
Introdução	7
Revisão de Literatura	11
I -Síndrome de <i>Burnout</i> – conceptualização	11
I.1. Modelos teóricos explicativos do <i>Burnout</i>	14
I.1.2. Investigações sobre <i>Burnout</i>	19
II. Cultura organizacional – conceptualização	22
II.1. Breve revisão literatura do conceito cultura organizacional.....	25
Metodologia e Dados.....	35
Método	35
Técnica de Amostragem	36
Caracterização da Organização.....	36
Tabela 1. Número de colaboradores totais distribuídos por categoria profissional.....	38
Caracterização da Amostra	38
Instrumentos.....	39
Tabela 2. Quadro síntese de percepções analisadas neste questionário.....	40
Procedimento	41
Análise de Resultados	42
Tabela 3. Média dos resultados do Questionário <i>Burnout</i> na amostra geral de colaboradores (N=45).....	42
Tabela 4. Média dos resultados do questionário <i>Burnout</i> nos colaboradores da unidade 1 (N=16) e 2 (N=29).....	43
Tabela 5. Diferença de médias quanto ao <i>Burnout</i> entre os colaboradores da unidade 1 e 2.	44
Tabela 7. Média dos resultados dos colaboradores da unidade 1 (Coimbra) e 2 (Viseu) nas dimensões de Cultura Organizacional.	46
Tabela 8. Diferença de médias quanto às dimensões de Cultura Organizacional entre os colaboradores da unidade 1 e 2.	47
Tabela 9. Comparação média dos valores organizacionais nas duas unidades hoteleiras (1 e 2).....	48

Tabela 10. Cruzamento entre variável <i>Burnout</i> e cultura organizacional.....	49
Tabela 11. Correlação <i>Burnout</i> cinismo/descrença e Remuneração e benefícios sociais, nas unidades 1 e 2.....	50
Tabela 12. Correlação dimensões do <i>Burnout</i> e o contrato de trabalho dos colaboradores da amostra global.....	51
Tabela 13. Correlação dimensões do <i>Burnout</i> e antiguidade dos colaboradores da amostra global.	51
Conclusões	52
Limitações e Recomendações para Investigações Futuras	58
Referências Bibliográficas	59
Anexos	65
Caracterização da Organização.....	65
Anexo 1 – Caracterização quanto ao número de colaboradores e tipo de contrato e categorias profissionais.	65
Anexo 2 – Questionários aplicados à amostra.	66
Anexo 3 – Quadro síntese da distribuição de itens pelas dimensões de <i>Burnout</i>	75
Análise <i>Burnout</i>.....	76
Anexo 4 - Amostra Geral – Output's	76
Anexo 5 - Comparação das amostras Unidade 1 (Distrito Coimbra) e Unidade 2 (Distrito Viseu).....	80
Anexo 6 - Diferenças significativas médias entre as amostras.....	81
Análise Cultura Organizacional.....	83
Anexo 7 - Amostra Geral – Output's.....	83
Anexo 8 - Comparação das amostras Unidade 1 (Distrito Coimbra) e Unidade 2 (Distrito Viseu).	84
Anexo 9 - Diferenças significativas médias entre as amostras.....	86
Cruzamento de variáveis <i>Burnout</i> e Cultura Organizacional.....	88
Anexo 10 - Correlação Exaustão Emocional vs Cultura Organizacional.....	88
Anexo 11 - Correlação Cinismo/Descrença vs Cultura Organizacional	91
Anexo 12 - Correlação Eficácia Profissional vs Cultura Organizacional	94
Anexo 13 - Correlação Cinismo vs Remuneração e Benefícios Sociais nas unidades 1 e 2.	97
Anexo 14 - Correlação <i>Burnout</i> e Contrato de Trabalho.....	98
Anexo 15 - Correlação <i>Burnout</i> e Antiguidade	100

Agradecimentos

Após alguns meses de entrega ao desenvolvimento deste Trabalho Final de Mestrado, com avanços e recuos, é chegado o momento final que marca acima de tudo, o início de mais uma etapa do meu percurso pessoal e profissional. Propicia-se a oportunidade para agradecer a todos aqueles que tornaram possível a sua concretização, mas também a todos aqueles que potenciaram que além de um trabalho académico, este se tornasse parte de uma etapa de crescimento pessoal.

Pela orientação e motivação ao longo dos meses de realização desta investigação académica, agradeço à Professora Doutora Maria Conceição Cerdeira as suas palavras encorajadoras e de incentivo e rápida resposta e disponibilidade.

Aos meus pais pelo apoio e carinho incondicional. Pelo incentivo contínuo na concretização dos meus objectivos pessoais, profissionais e académicos.

Ao Ricardo pelo apoio constante e partilha das alegrias, frustrações, recuos e avanços, e por toda a grande panóplia de emoções que marcaram este último ano. Pelas várias palavras de incentivo que me ajudaram a ultrapassar as dificuldades e assim concluir mais uma etapa.

Aos meus amigos e colegas pela troca de ideias e motivação constante. Por sempre me incentivarem a ultrapassar as dificuldades e partilharem as alegrias.

A todos os que colaboraram neste estudo, disponibilizando-se para o preenchimento dos questionários e mostrando interesse nas conclusões atingidas.

Introdução

As exigências e desafios actuais que a evolução de mercados coloca sobre as organizações levam a que os seus colaboradores se deparem com situações que geram tensão, stress e insegurança nas suas capacidades para responder a tais desafios. São situações como estas que suscitam a emergência de psicopatologias, disfunções e desenvolvimento de síndromes, entre elas o *Burnout*. As consequências desta desadaptação são abrangentes e reflectem-se a nível individual, social e organizacional.

As investigações realizadas sobre a etiologia e correlação da síndrome de *Burnout* com diversas variáveis de ordem individual, social e organizacional, assumem particular relevância nas consequências negativas não suportáveis para a organização que se pretende afirmar nos exigentes mercados globais. A prevenção do *Burnout* exige uma aposta no desenvolvimento e investimento nos recursos, possibilitando um desempenho laboral eficaz e produtivo. Esse investimento passará não só pela alteração de percepções e cognições, mas também pelo ajustamento da estrutura e clima organizacional aos seus objectivos, na medida em que se obterá reflexos na diminuição do stress percebido, num maior ajustamento e compromisso com a organização, e consequentemente numa redução de sintomas de *Burnout*.

Os estudos realizados sobre as consequências de *Burnout*, particularmente em organizações, revelam evidências de que este síndrome afecta a produtividade dos colaboradores, pelo que a presente investigação académica propôs-se averiguar se, numa população representativa, a emergência de sintomas de *Burnout* está associada a algumas variáveis sócio-demográficas, contratuais ou ainda com percepções da cultura organizacional da organização hoteleira em estudo.

A síndrome de *Burnout* instala-se de forma lenta e gradual, sendo difícil definir o seu início, tornando assim os seus sintomas visíveis apenas no momento em que o

sofrimento provocado se traduz em diminuição acentuada do rendimento no trabalho, perturbação na relação com os outros e no aumento do absentismo.

Considerando o construto multidimensional conceptualizado por Maslach, a síndrome de *Burnout* apresenta diferentes dimensões que se interligam (exaustão, cinismo e eficácia profissional) e que perante diferentes variáveis assumem comportamentos observáveis diferentes. Trata-se de um construto dinâmico numa perspectiva holística onde a organização, o contexto e indivíduo se inter-relacionam. Face a estas considerações, este trabalho procurou estudar as implicações da percepção sobre a cultura da organização na emergência de sintomas de *Burnout*, e o seu impacto nas estratégias e práticas de gestão de recursos humanos.

A síndrome de *Burnout* já foi investigada em diversas áreas da psicologia, enquadrando-se quer numa orientação clínica, quer da psicologia social e organizacional. Começou por ser apenas atribuída e investigada em profissões ligadas aos cuidados primários, estendendo-se recentemente para outras profissões de contacto com o público.

A investigação empírica delineada procurou averiguar a emergência de sintomas de *Burnout* numa população não tipicamente estudada por estudos anteriores, o ramo hoteleiro, considerado válido pela entrega contínua à interacção com o público por parte dos seus colaboradores. Averiguando a presença de sinais de *Burnout*, esta investigação propôs-se procurar evidências da sua relação significativa com variáveis sociodemográficas, contratuais e de algumas dimensões da cultura da organização.

As principais questões de partida que orientaram a definição do problema, hipóteses e variáveis em estudo, centram-se no papel da cultura organizacional na emergência de sintomas de *Burnout* e eventualmente sobre a sua prevenção, através da definição de estratégias de gestão de recursos humanos que minimizem o seu impacto. Assim, e conhecendo as percepções sobre os valores culturais presentes em

duas unidades hoteleiras localizadas em dois pontos geograficamente diferentes do interior do país, mas pertencentes à mesma organização, assumindo uma missão, valores e padrões de acção comuns, procurou-se averiguar quais os valores culturais presentes e correlacioná-los com a emergência de sinais típicos de síndrome de *Burnout*.

Desta forma, esta investigação académica procurou averiguar se a emergência de sintomas de *Burnout* estará associada a componentes de cultura da organização, bem como se estará significativamente associada a variáveis sociodemográficas e contratuais, sobre as quais a gestão de recursos humanos possa actuar, de forma a minimizar o impacto desta síndrome na produtividade e eficácia dos colaboradores.

O delineamento experimental desta investigação empírica assume como variável dependente o *Burnout*, e independente as variáveis, local trabalho, vínculo contratual, antiguidade e percepções de valores de cultura organizacional.

Considerando as premissas dos modelos organizacionais Maslach e Leiter (1997) que assumem o *Burnout* como um problema não exclusivamente intrínseco ao indivíduo, mas resultado das características do ambiente social da organização em que o mesmo assume as suas funções profissionais, esta investigação académica propôs-se estudar as percepções dos colaboradores sobre valores organizacionais presentes na emergência de sinais de *Burnout*.

Sustentada pelas evidências encontradas pelos autores Maslach e Leiter (1997) da existência de uma forte ligação entre *Burnout* e clima organizacional (in Loureiro et al, 2008) em que destacam factores organizacionais como a sobrecarga laboral, perda de controlo e autonomia, escassez de recompensas, perda de sentimento de justiça e conflito de valores como facilitadores da emergência de *Burnout*, definiu-se como hipóteses desta investigação a relação entre valores culturais e dimensões do *Burnout*.

H1: Os colaboradores do ramo hoteleiro evidenciam sinais de *Burnout*.

H2: Quanto maior a identificação com a missão da empresa e interiorização dos valores da mesma, menor a presença de sinais de *Burnout*.

H3: A presença de sinais de *Burnout* não se verifica em indivíduos que observam a sua função como motivante, útil para a empresa e que aposta no seu desenvolvimento profissional.

H4: A presença de sinais de *Burnout* não se observa em indivíduos que percebem incentivo à sua autonomia, confiança, respeito, coesão e motivação na relação com o chefe directo e colegas.

H5: A percepção de equidade e ajustamento na remuneração e benefícios sociais recebidos está presente em indivíduos que não apresentam sinais de *Burnout*.

H6: Colaboradores com vínculos contratuais permanentes apresentam menor risco de *Burnout*.

H7: Colaboradores com maior antiguidade na empresa apresentam menor risco de *Burnout*.

A revisão de literatura realizada, que sustentou este trabalho académico incidiu, particularmente, nas investigações desenvolvidas por autores cientificamente reconhecidos no campo do estudo da síndrome de *Burnout* e da cultura organizacional. Procurou-se relacionar conceitos com o objectivo de fundamentar estas temáticas pelo seu impacto na gestão de recursos humanos que actualmente assume tamanha relevância num contexto de globalização no qual as organizações operam.

I -Síndrome de *Burnout* – conceptualização

O *Burnout* é um processo de resposta a agentes de stress crónicos, emocionais e interpessoais envolvidos no ambiente de trabalho e que se manifesta, principalmente, através de exaustão emocional e física, dimensão que descreve sentimentos de cansaço e de falta de energia no trabalho; cinismo/despersonalização, pela forma insensível e impessoal dos profissionais no relacionamento com as pessoas envolvidas no seu trabalho; e ineficácia profissional, expressa pelos sentimentos de inadequação face às solicitações do meio laboral (Maslach e Leiter, 1997).

Estas manifestações de *Burnout* identificadas pelos investigadores são expressas pelas atitudes, emoções e comportamentos dos indivíduos. Sá (2004, in Loureiro *et al*, 2008) refere que o *Burnout* se revela em sintomas físicos pela fadiga crónica, cefaleias, alterações frequentes do sono e do peso, distúrbios gastrointestinais e agravamento de doenças crónicas já existentes. Indivíduos com sinais de *Burnout* revelam-se também indiferentes ao ambiente envolvente, apresentando atitudes negativas e de afastamento em relação ao trabalho, a colegas, a supervisores e à própria instituição. Igualmente a nível emocional manifestam sentimentos de fracasso e desilusão, falta de significado no trabalho e surgimento de sentimentos depressivos.

Perante estes sinais significativamente depressivos foram realizadas pesquisas que procuraram demonstrar a distinção entre *Burnout*, depressão e ansiedade. Lautert (1995) encontrou evidências que o *Burnout* é um fenómeno específico e exclusivo do contexto laboral, ao passo que a depressão se estende a todos os domínios da vida de um indivíduo (cit. por Lousada, 2001).

O *Burnout* é uma síndrome psicológica largamente estudada em profissionais que lidam com a vida de outras pessoas, como enfermeiros, médicos, professores ou funcionários de atendimento ao público, ainda que actualmente assuma uma dimensão mais abrangente sendo redefinida como uma crise nas relações de trabalho.

Maslach e Leiter (1997), pioneiros no estudo do *Burnout*, redefiniram o conceito orientando-o para as relações laborais além das profissões de auxílio, relacionando o conceito com a crise nas relações de trabalho e não como crise com as pessoas no trabalho (cit in Loureiro *et al*, 2008). Emerge de diversos factores que se inter-relacionam entre si e que afectam o indivíduo nas vertentes pessoais, sócio-culturais, e de contexto de trabalho (Loureiro *et al*, 2008).

Sá (2004, cit in Loureiro *et al*, 2008) identifica a interacção entre as características pessoais dos trabalhadores, o contexto situacional de trabalho, a dinâmica organizacional e factores sócio-culturais, como susceptíveis de potenciar condições à emergência de *Burnout*. Ao avaliar e identificar possíveis causas de emergência de *Burnout*, importa atender a diversos factores da organização, como os seus valores, objectivos, políticas e missão, mas também o volume e diversidade de tarefas, dinâmica e condições de trabalho, eficácia e desempenho dos seus colaboradores.

O modelo multidimensional teorizado por Maslach (1981, in Lousada, 2001) pretende compreender a relação entre as causas e as dimensões do *Burnout*. Assim sendo, as diferentes dimensões estarão associadas a antecedentes que importa considerar na sua concepção e compreensão. A exaustão emocional refere-se ao sentimento de estar emocionalmente sobrecarregado e desprovido de recursos emocionais. As principais causas deste esgotamento são a sobrecarga de trabalho e os conflitos pessoais no trabalho associado ao sentimento de não serem recompensados. A despersonalização compreende uma resposta negativa, cínica ou excessivamente desprendida que se dá ao outro, e que geralmente inclui uma perda

do idealismo. Este tipo de comportamento geralmente desenvolve-se como resposta a uma sobrecarga provocada pela exaustão emocional, que no início surge como uma forma de auto-protecção ou escape emocional e que está ligado ao desprendimento. Porém, existe o risco de este desprendimento se tornar em desumanização. A baixa realização pessoal refere-se ao declínio do sentimento de competência e produtividade no trabalho. Este sentimento de baixa auto-eficácia foi ligado à depressão e à incapacidade de fazer frente às exigências impostas no trabalho, e pode ser exacerbado devido a falhas de suporte social e de desenvolvimento profissional. Os trabalhadores experienciam um crescente sentimento de inadequação das suas capacidades, o que pode resultar na imposição de uma ideia de fracasso por parte do trabalhador em relação a si próprio.

Muitos autores definem a síndrome de *Burnout* enquanto processo e não estado (Maslach e Leiter, 1997), sendo que de acordo com as exigências de trabalho se processa em fases. Lautert (1995 cit. por Lousada, 2001), considera que numa primeira fase surge quando as exigências de trabalho são maiores do que os recursos materiais e humanos, levando o indivíduo ao stress laboral. Já numa segunda fase o esforço do indivíduo, para se adaptar e produzir uma resposta emocional ao desajuste percebido, leva à emergência de sinais de fadiga, tensão, ansiedade e outros, exigindo adaptação psicológica do trabalhador. Numa terceira fase, o indivíduo reage às tensões experimentadas e a síndrome instala-se como uma resposta à situação intolerável no trabalho.

Maslach (2010) refere que as consequências do *Burnout* se revelam não só a nível individual, como afectando o plano social e organizacional. Individual manifesta-se pelo desgaste emocional excessivo, fadiga e afastamento psicológico com consequente desinteresse e falta de satisfação pelo exercício da profissão; social, caracterizado pelo fraco relacionamento social, familiar e recreativo; e organizacional, através do absentismo e frequente mudança de serviço ou *turnover*, que se traduz em

elevados custos para a organização pelo aumento de número de horas extraordinárias e pelos períodos de trabalho improdutivo originado pelos sucessivos períodos de absentismo.

I.1. Modelos teóricos explicativos do *Burnout*

O conceito de *Burnout* foi introduzido na literatura na década 70, pela definição do psicanalista Herbert Freudenberger (1974), seguido de diversos e importantes estudos realizados por Maslach (1975;1976) e outros, que se propuseram compreender a relação entre os antecedentes, dimensões e consequências do *Burnout*, conduzindo a vários modelos explicativos desta síndrome.

Freudenberger, apresentou o conceito de *Burnout* para descrever um processo de exaustão física e emocional, resultante das condições de trabalho e excessivas exigências de energia e recursos individuais (Pinto e Chambel, 2008).

Desde então diversos modelos explicativos do *Burnout* foram sendo conceptualizados para compreender as variáveis que estão na origem desta síndrome. Alguns modelos assumem a abordagem da psicologia clínica, assente nas variáveis pessoais aliadas às de interação social, onde se enquadram os trabalhos de Maslach & Schaufeli (1993), Hobfoll & Fredey (1993), entre outros.

Maslach destacou-se com as suas investigações, conceptualizando o *Burnout* baseado no modelo multidimensional de stress, definindo-o por três componentes interligados, exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal (Maslach, 1993; Maslach & Jackson, 1981, 1986 cit. por Lousada, 2001). De acordo com esta teoria, o *Burnout* é uma experiência individual de stress, envolta por um contexto de relações sociais complexas que envolvem as concepções pessoais de si próprio e dos outros. Este modelo multidimensional incorpora as dimensões individuais

(esgotamento), a resposta perante os outros (despersonalização) e a resposta perante si próprio (ineficácia profissional) (Maslach, 1981, in Lousada 2001).

Da teoria do princípio da equidade de Buunk e Schaufeli (1993) e da teoria da conservação de recursos de Hobfoll e Fredy (1993, cit. in Gil-Monte e Peiró, 1997, in Lousada, 2001), surgiram os modelos de interacção social que propõe que a etiologia do *Burnout* se encontra na percepção de falta de equidade ou de ganhos, desenvolvida pelos indivíduos através da comparação social que estabelecem nas relações interpessoais, tanto com aqueles a quem prestam o serviço, como com os companheiros, chefias e organização. Nestas relações as expectativas de equidade e lucro assumem um papel fundamental, na medida em que os sentimentos de *Burnout* emergem de uma resposta desajustada à percepção de que a sua contribuição, envolvimento e investimento não é recompensada. Os autores dão, ainda, enfoque ao tipo de estratégias utilizadas pelos indivíduos para lidar com a situação, essencialmente relacionada com as teorias motivacionais, na medida em que influencia o *Burnout*. Estratégias activas para enfrentar a situação promovem a diminuição dos sentimentos de *Burnout*, pelo ganho de recursos, objectos ou condições de valor no ambiente profissional. Defendem que para o desenvolvimento do *Burnout*, a perda de recursos tem um papel mais relevante do que os ganhos, sendo estes importantes pela diminuição de perdas (Hobfoll & Fredy, 1993 cit. por Lousada, 2001).

Outros modelos também se destacaram na compreensão do fenómeno de *Burnout*, enquadrando-se numa abordagem da psicologia social enfatizando o papel dos factores organizacionais. Maslach e Leiter (1997) destacaram a importância de factores organizacionais como sobrecarga, desafio, autonomia e clareza de papéis, Cherniss (1995) centrou-se nos determinantes contextuais e socioprofissionais, Golembiewski e os seus colaboradores (1993) introduziram a importância das disfunções de papel e Winnbust (1993) enfatizou a estrutura e clima organizacional e

(Lousada, 2001), ainda que em comum sigam a orientação tridimensional da definição de *Burnout* sugerida por Maslach e Jackson (1986).

Apoiando-se nas premissas das teorias organizacionais, muitos autores desenvolveram modelos explicativos de *Burnout* considerando-o uma resposta ao stress laboral, ou seja, considerando a sua relação com o ambiente organizacional. Com ênfase nos factores de stress do contexto organizacional e nas estratégias de *coping*, as variáveis clima organizacional, estrutura organizacional, disfunções de papel e o apoio social, promoção de estratégias de *coping* eficazes para lidar com os factores de stress, assumiram um papel essencial na emergência e desenvolvimento do *Burnout*.

Golembiewski e colaboradores (1993, cit in Pinto e Chambel, 2008) consideram, no seu modelo, a estrutura e clima organizacional e as disfunções de papel como fundamentais na etiologia do *Burnout*, associando a consequências prejudiciais para a organização, nomeadamente na quebra de desempenho e produtividade.

Apresentando as dimensões de despersonalização, baixa realização pessoal no trabalho e exaustão emocional como manifestações desta síndrome, assumem a abordagem do *Burnout* enquanto processo, iniciando no confronto com uma situação geradora de stress, que quer pela sobrecarga laboral ou desajustamento e desmotivação de papel, desencadeiam uma percepção de perda de autonomia e controlo, com sinais de irritabilidade e fadiga. Em resposta a esta percepção utilizam estratégias de resolução que pode passar pelo enfrentar ou distanciar do problema, que quando se desencadeiam de forma negativa poderá levar à indiferença e cinismo com atitudes de despersonalização, promovendo uma primeira fase da instalação da síndrome de *Burnout*. No seguimento desta experiência desenvolve a perda de eficácia profissional e a longo prazo instalam-se sintomas de exaustão emocional.

O impacto das consequências desta síndrome na organização é enfatizado pelos modelos com inspiração na psicologia social, por revelarem a diminuição da satisfação, produtividade e compromisso laboral, e ainda na tensão psicológica e desenvolvimento de problemas psicossomáticos nos colaboradores (Golembiewski, 1983, cit por Gil-Monte & Peiró (1998)).

Seguindo as mesmas premissas dos modelos organizacionais Maslach e Leiter (1997, cit in Pinto e Chambel, 2008) destacam factores organizacionais como a sobrecarga laboral, perda de controlo e autonomia, escassez de recompensas, perda de sentimento de justiça, conflito de valores, como facilitadores da emergência de *Burnout*. O modelo proposto por Leiter (in Gil-Monte & Peiró, 1998) baseou-se na análise do instrumento construído por Maslach e Jackson (1981) para avaliar sinais de *Burnout*, o MBI - Maslach *Burnout* Inventory. Avaliando as dimensões e sinais de *Burnout*, constatou que os profissionais, pela exposição a situações de stress laboral desencadeiam sintomas de exaustão emocional. Esta dimensão ocupa uma posição central, estando associada aos níveis elevados de despersonalização e baixos níveis de realização pessoal, bem como à diminuição do envolvimento laboral e ao aumento do absentismo. É ainda a dimensão mais reactiva à natureza e intensidade dos factores stressantes do ambiente de trabalho. Os factores organizacionais são determinantes nos níveis de exaustão emocional dos indivíduos, e a sua escassez conduz a despersonalização na relação com os outros e consequente avaliação negativa da sua eficácia profissional. Em suma, o modelo de Leiter (1997) considera que os profissionais que experienciam exaustão emocional têm uma maior probabilidade de despersonalizar aqueles a quem prestam serviços e de se sentirem menos realizados quando têm menos apoio por parte dos seus supervisores ou colegas, ou ainda, quando as suas capacidades estão a ser subaproveitadas.

Distanciando-se de outros modelos também enquadrados nas teorias organizacionais, Winnbust (1993) considera que esta síndrome afecta todo o tipo de

profissionais e não só as profissões de serviços de ajuda (citado por Gil-Monte & Peiró, 1998). Ainda assim de acordo com os modelos organizacionais define o *Burnout* como um sentimento de exaustão física, emocional e mental que surge em resposta a uma tensão emocional decorrente de uma situação de stress laboral. Este autor centra-se em variáveis organizacionais como antecedentes da síndrome de *Burnout*, nomeadamente a estrutura organizacional, apoio social e cultura e clima organizacional. Assim sendo considera que de acordo com a estrutura, cultura e valores da organização, o *Burnout* se manifestará no decorrer de diferentes situações, enunciando o seu modelo assente em quatro pressupostos (1993 cit. por Lousada, 2001). Winnbust considera que todas as estruturas organizacionais têm um sistema de apoio social que se ajusta a esse tipo de estrutura; os sistemas de apoio social surgem em interdependência com o clima organizacional, pelo que podem ser mantidos e melhorados, optimizando o clima; tanto a estrutura organizacional como a cultura e o apoio social, são regidos por critérios éticos derivados dos valores sociais e culturais da organização; estes critérios éticos tornam possível predizer em que medida as organizações induzirão nos seus colaboradores tensão e *Burnout*.

Numa tentativa de responder às limitações de outros modelos explicativos do *Burnout*, o modelo das exigências-recursos do trabalho elaborado a partir das investigações de Demerouti, Bakker, Nacreiner e Schaufeli (2001) procura explicar o *Burnout* através de uma visão integrada do bem-estar dos trabalhadores, defendendo também uma análise ajustada às diferentes profissões, que revelam diferentes exigências e diferentes recursos. As premissas deste modelo consideram que cada profissão tem determinados factores de risco ao stress sob a forma de exigências ou recursos (Pinto e Chambel, 2008) e a existência de um efeito interactivo entre recursos e exigências no desenvolvimento do bem-estar dos empregados pode atenuar o efeito das exigências no *Burnout*.

I.1.2. Investigações sobre *Burnout*

As investigações iniciais realizadas sobre esta síndrome incidiram em profissões de prestação de cuidados, assumindo, os seus autores, uma filosofia humanista de trabalho que considera que estes serão os mais afectados pela síndrome de *Burnout*. Estas investigações permitiram explicitar as manifestações de *Burnout*, na resposta individual ao stress em contexto interpessoal, ou seja quais as emoções, valores e motivos inerentes a esta relação de apoio.

Nos anos 80 a investigação sobre o *Burnout* adoptou um carácter mais sistemático e empírico, com inspiração na psicologia social e das organizações. Este período foi marcado pelo desenvolvimento de medidas de operacionalização, de definições e metodologias. Foi construído por Maslach e Jackson o primeiro instrumento de medida do *Burnout*, o *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, actualmente replicada para outras profissões, que não exclusivamente as prestadoras de cuidados.

A partir da década de 90 foi manifesta a tendência para alargar o campo de estudo do *Burnout* a outras profissões, com implicações sobre a redefinição do conceito. O modelo de Maslach e Leiter (1997) assume essa orientação, caracterizando o *Burnout* por exaustão (emocional e física), cinismo e perda de eficácia profissional (Pinto e Chambel, 2008). Nas diversas investigações que realizaram, Maslach e Leiter (1997) incluem as variáveis do ambiente social da organização onde o indivíduo desenvolve as suas funções, apontando para evidências de uma forte relação entre *Burnout* e clima organizacional (Loureiro et al, 2008).

Também Schwab, Jackson & Schuler (1986) defendem no seu modelo explicativo que os factores organizacionais, pessoais e sócio-demográficos representam um papel importante. Investigações realizadas junto de docentes permitiu concluir que os factores organizacionais e pessoais como o conflito dos papéis, ambiguidade de tarefas, apoio social dos colegas, recompensa e castigo, participação

na tomada de decisões, autonomia e expectativas individuais para o trabalho, estão correlacionados significativamente com as dimensões do *Burnout* (Lousada, 2001).

Maslach e Leiter (1997) assumiram um papel de destaque com as suas investigações, particularmente com o enfoque nas consequências a nível organizacional da emergência de sintomas de *Burnout*, e de como estes serão manifestações do desajustamento ao ambiente de trabalho e do clima da organização, por parte do indivíduo no contexto laboral. Constataram que a percepção do ambiente laboral como hostil e excessivamente exigente, promove a emergência de sinais de exaustão emocional e física, pela consequente falta de energia e entusiasmo inerente às exigências diárias e ao ambiente envolvente. Com o decréscimo da dedicação e entrega às funções laborais, surgem sentimentos de distanciamento e cinismo na relação com os outros, na tentativa de reduzir o envolvimento com o contexto laboral percebido como desmotivador e não compensador das aspirações e conquistas pessoais. As consequências da emergência de *Burnout* nos colaboradores, tendo em conta a sua etiologia e manifestações é o afastamento do trabalho, expresso pelo declínio na produtividade e eficácia, absentismo, *turnover*, reforma, despedimento voluntário, entre outras (Loureiro et al, 2008).

Os vários autores que se debruçaram no estudo do *Burnout*, desenvolveram os seus modelos explicativos assentes em diversas investigações onde associaram a síndrome de *Burnout* a variáveis de ordem pessoal, social e organizacional.

Assim sendo, as diversas investigações realizadas apontam para importantes factores a considerar no estudo do ambiente e variáveis a atender para prevenir a emergência de sintomas de *Burnout* nos colaboradores de uma organização, tendo sempre em consideração a sua estrutura e ambiente organizacional, com vista a maximizar a vantagem competitiva (Loureiro et al, 2008).

Freudenberg e Queirós (2005) identificaram uma predisposição ao *Burnout* em profissionais excessivamente dedicados, perfeccionistas e compulsivos, cujo trabalho é um substituto da vida social.

Maslach e Leiter (1997) constataram que a motivação dos trabalhadores para desempenhar as suas funções com satisfação é um aspecto desvalorizado, prevalecendo os aspectos económicos na organização. Assim, quando se percepçiona uma discordância entre a natureza da função e as expectativas de quem a desempenha, a probabilidade de desenvolver sintomas de *Burnout* aumenta.

Loreto (2000) realizou as suas investigações sobre o *Burnout*, avaliando questões da estrutura e dinâmica organizacional. Concluiu que elevados níveis de *Burnout* estão relacionados com uma supervisão/chefia deficiente, exigências desajustadas, redução de autonomia e recompensas.

Também Lousada (2001) introduziu aspectos organizacionais nas suas investigações de *Burnout*, defendendo que tanto uma estrutura excessivamente formal, como uma estrutura demasiado informal facilitam a emergência de *Burnout*, quer pelas rotinas rígidas e monótonas da primeira, quer pelos conflitos de papéis inerentes à informalidade. Enaltece assim a forte ligação existente entre clima organizacional e a emergência de *Burnout* nos seus colaboradores (cit in Loureiro, 2008).

Uma importante conclusão das investigações de Maslach (1981) defende que um trabalho que não apresenta desafios, nem recompensas e tem falta de feedback positivo e reconhecimento, podem potenciar nos seus colaboradores sentimentos de *Burnout*. Pelo contrário, dar aos empregados oportunidades para usar capacidades aprendidas aumenta o desafio do trabalho e estimula a satisfação (Cox e MacKay, 1981, cit. por Friedsen & Sarros, 1989). Investigações sobre a clareza de papéis indicam que uma descrição clara e objectiva do trabalho a desempenhar e um maior

nível de desafio poderão moderar experiências de stress e *Burnout* (Kahn, 1973; Schwab e Iwanicki, 1982, cit. por Friedsen & Sarros, 1989).

Diversos estudos associaram o *Burnout* a características demográficas, como a idade, género e estado civil (Maslach e Jackson, 1981; Jackson e Schuler, 1983; Schwab, 1983; Iwanicki, 1983 cit. Por Schwab et al., 1986, cit in Oliveira e Borges, et al 2002) observaram que a idade se relaciona com o *Burnout*, especificamente nos profissionais mais jovens em início de carreira. Também a diferença de género foi relacionada com o *Burnout*, não tendo sido encontrados resultados significativos, constatando apenas que indivíduos do sexo masculino apresentam maiores níveis de despersonalização ou cinismo, enquanto os de sexo feminino revelam tendência para apresentar níveis mais elevados de exaustão emocional. O estado civil foi relacionado ao *Burnout*, revelando as investigações realizadas, que indivíduos homens que não são casados tendem a apresentar maiores níveis de *Burnout* do que os sujeitos casados, no entanto são os indivíduos solteiros que apresentam os níveis mais elevados de *Burnout*.

II. Cultura organizacional – conceptualização

Na era da globalização as organizações, na procura de vantagem competitiva, definem como prioridade aumentar a sua capacidade de gestão da diversidade, da complexidade e da ambiguidade do mercado de trabalho (Bilhim, 2009). A gestão do seu capital humano ajustado às suas estratégias de negócio, implica o reinventar de novas estratégias, apostando na inovação e melhorando a sua capacidade de resposta à mudança.

A identificação da cultura da organização assume um papel fundamental nesta gestão estratégica, permitindo assim compreender as relações de poder, as regras não escritas, os valores, crenças, mitos e costumes da dinâmica emergente da organização. Constitui-se como instrumento de poder e legitimação, promovendo através da interacção social, do crescimento e do desenvolvimento, o bem-estar do indivíduo e do colectivo.

A cultura de empresa condicionará, em última instância, a sustentabilidade da organização, agindo sobre a motivação e desempenho dos colaboradores, gestores e da organização no seu todo.

Após a década de 80 aumentou o interesse sobre o papel da cultura organizacional, com diversas investigações a sustentarem a ideia de que a sua identificação promove uma gestão estratégica e eficiente na dinâmica de funcionamento interno da organização.

Zavareze (2008) através de uma exaustiva revisão de literatura sobre a cultura organizacional, defende que esta se expressa nos valores ou ideias sociais e crenças que os membros da organização partilham entre si. São manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, constituindo-se num fenómeno social ou normativo que interliga a organização, promovendo a ordem e consistência.

Sendo este conceito de cultura organizacional definido como um sistema de significados, valores e crenças partilhados por uma grande parte dos colaboradores, revela a sua distinção entre organizações. Estes componentes que identificam a cultura de uma organização reúnem elementos tangíveis e subjectivos,

produzindo diferenças em cada organização, não só pela sua cultura mas também pela distinção de objectivos, valores, estilos de administração e normas para realizar as suas actividades.

Partindo do conhecimento da importância da identificação da cultura organizacional, reveladora das atitudes e comportamentos dos colaboradores envolvidos, assim se obterá sucesso numa definição estratégica de objectivos e metas ajustadas e motivadoras dos seus membros. Esse conhecimento da cultura da organização abrange diversos níveis, desde a estrutura, a práticas e sistemas de recursos humanos, até à história, missão, valores e normas implícitos, passando por aspectos de distribuição de poder e da interligação entre todos estes elementos (Zavareze, 2008).

A cultura desempenha uma função integradora e adaptativa dos colaboradores no espaço organizacional. Enquadrando-se nesta dimensão que pode ser apreendida e compartilhada, constitui-se o clima organizacional, criado na interacção entre indivíduos que partilham a mesma cultura organizacional. Diversos autores defendem mesmo a existência de uma continuidade entre os dois conceitos. Neves (2001), sugere a analogia de a cultura e clima organizacional serem camadas de uma mesma «cebola», considerando a periferia o clima, e os níveis mais profundos e menos visíveis, representativo da cultura organizacional. Ou seja, a cultura definida enquanto valores e normas que influenciam as políticas e práticas da organização, e o clima centrado na influência dessas políticas e práticas no desempenho individual. Assim sendo considera-se o clima organizacional como mais susceptível de mudança do que a cultura, uma vez que a acção será sobre a dinâmica das relações interpessoais na organização e ao ambiente da equipa de trabalho (Neves, 2001).

A identificação do clima de uma organização poderá revelar indicadores importantes sobre o seu contexto organizacional, nomeadamente em aspectos como o tipo de liderança, comunicação e participação dos colaboradores, isto pelas características multidimensionais, estáveis e funcionais do conceito, que designa as ideias e percepções partilhadas entre colaboradores sobre o meio organizacional (Monteiro e Barros Duarte, s.d.).

II.1. Breve revisão literatura do conceito cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional remonta aos estudos de Mayo, sobre o efeito de Hawthorne, na década de 70. Genericamente refere-se ao conjunto de crenças, valores e normas que constituem a estrutura de referência comum aos sujeitos que integram a organização

Diversas investigações foram realizadas com o objectivo de definir modelos explicativos e de compreensão da importância da cultura organizacional no desempenho e produtividade das empresas.

Hofstede destacou-se na investigação da temática da cultura, definindo-a como uma programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro. Os elementos centrais da cultura são os valores, que afectam as relações entre as pessoas em sociedade, e que diferem entre sociedades, mas mantêm-se estáveis no seu interior (Hofstede, 1999).

Hofstede, pelas conclusões das suas investigações, defende que a filosofia e as técnicas de gestão apropriadas a uma cultura nacional, não são necessariamente apropriadas a outra sociedade. Apoia-se nos estudos de outros investigadores como Phillippe d'Iribarne (1980, cit. in Hostede, 1999) que defende a continuidade histórica de uma cultura no seu tipo de gestão. D'Iribarne elaborou um estudo em França, nos Estados Unidos e na Holanda, em fábricas de produção de alumínio tecnicamente

idênticas, destacando três filosofias diferentes que se distinguem na história destes países: 1) Honra/dignidade em França; 2) Contrato/justiça nos Estados Unidos; 3) Consenso na Holanda.

De facto, não existem evidências que estas lógicas de comportamento que representam padrões de pensamento, sentimento e acção, nos três países estejam em vias de se modificar. O autor contrapõe a universalidade dos modelos de gestão mostrando como a vida em cada país segue uma linha de continuidade histórica que afecta muitas facetas da sociedade em que a gestão é uma delas. Este estudo converge com a ideia de Hofstede, no que diz respeito à sua não concordância com a aplicação universal dos processos de gestão relativamente à natureza da sua cultura nacional.

Para ilustrar as diferenças culturais manifestas em sociedades distintas, Hofstede realizou uma investigação com estudantes de MBA em Hong Kong, para averiguar quais os objectivos atribuídos aos líderes das organizações dos seus próprios países. Constataram-se diferenças significativas entre quatro países diferentes, China, Dinamarca, Índia e EUA, o que revelou diferenças culturais. Os cinco objectivos percebidos como mais e menos importantes para o sucesso, por cada líder empresarial destes quatro países geograficamente afastados, diferiu entre eles, alertando para a implicação das diferenças culturais no tipo de gestão adoptada, pelos mesmos, nos seus países (Hofstede, 2007).

As pesquisas realizadas por Hofstede permitiram constatar que a análise de organizações desenvolvida em países/culturas diferentes revelou diferenças nos valores enquanto o estudo em organizações diferentes com culturas semelhantes suscitou a aplicação de práticas diferentes.

Neste contexto Hofstede, na sua mais conhecida investigação, classificou as culturas nacionais segundo quatro (1980) e mais tarde cinco dimensões (2001). Elaborou um estudo em 50 países, aos quais foi atribuída uma posição relativa nas

seguintes dimensões: a) individualismo vs colectivismo; b) orientação de curto vs longo prazo; c) pequena vs grande distância ao poder; d) masculinidade vs feminilidade; e) pouca vs muita aversão à incerteza.

O *Individualismo* representa a sociedade na qual as relações próximas entre as pessoas estão ausentes, onde é expectável que cada um cuide apenas de si e da sua família primária, e impera em países ocidentais tais como E.U., Austrália, R.U., Canadá e Holanda. O *Colectivismo* representa a sociedade na qual as pessoas são integradas desde sempre em grupos coesos e fortes e os quais garantem a sua protecção ao longo das suas vidas em troca de lealdade absoluta e manifesta-se em países Asiáticos, Africanos e da América Latina (Hofstede, 1999).

Contrariamente à *orientação de curto prazo* que prevê um foco no presente, a *orientação de longo prazo* traduz-se numa tendência cultural que tem o sentido de adiar a gratificação imediata, ou seja, pressupõe a orientação para o futuro. Esta foi a última dimensão introduzida por Hofstede nas suas investigações sobre culturas nacionais, devido à cultura Asiática. Dimensão que determina os países asiáticos como as economias com mais sucesso. Tem-se vindo a verificar que as economias principais assumem uma liderança na transmissão de ideias para o resto do mundo (Japão, E.U., R.U.) (Hofstede, 1999; 2007).

As restantes dimensões foram as que manifestaram diferenças temporais menos significativas a nível mundial. Relativamente à *distância ao poder*, é medida pela extensão da desigualdade que predomina numa sociedade. As normas de distância hierárquica são transmitidas nas relações parentais, que determinam o respeito assumido pela autoridade nas organizações. As culturas com alta distância hierárquica são também designadas de culturas de respeito. A França demonstrou grande distância, em contrapartida dos E.U. e da Holanda que demonstraram pouca distância ao poder (Hofstede, 1999).

Quanto ao aspecto *masculinidade* manifesta em sociedades resistentes focadas na performance, assertividade e sucesso material, e *feminilidade* exteriorizada em sociedades suaves, focadas nas relações interpessoais, modéstia e qualidade de vida, constatou-se que os valores obtidos pelos E.U. explicam as suas relações meramente contratuais enquanto os valores obtidos pela Holanda ilustram as relações de consenso (Hofstede, 1999).

Por último, no que diz respeito à *aversão à incerteza*, traduzida no nível perante o qual os membros de uma sociedade se sentem ameaçados por situações incertas ou desconhecidas, salienta-se que os países Latinos, Mediterrânicos, Europa Central e de Leste, Japão, Coreia do Sul e Paquistão fora os que evidenciaram uma maior aversão à incerteza (Hofstede, 1999).

O autor constata que diferentes sociedades são marcadas por diferentes histórias e por valores culturais específicos, acedendo a diferentes recursos e deparando-se com problemas práticos distintos. Para Hofstede (1999), é disfuncional a transposição de modelos organizacionais e estilos de gestão, desenvolvidos em determinados países para outros, negligenciando as diferenças culturais. Estas diferenças culturais evidenciadas pela classificação em cinco dimensões são demonstrativas da necessidade de ajustamento do tipo de gestão de uma organização à sociedade onde se instalam.

Schein (1994) partilha dessa ideia e propõe que a compreensão da cultura organizacional seja inerente ao processo de gestão. Define a cultura organizacional como um padrão de premissas básicas construído pelo grupo no processo de aprendizagem, adaptação e integração na organização, que é considerado válido e assim transmitido a novos elementos do grupo como forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses mesmos processos e problemas na organização. Este autor destaca ainda a importância dos fundadores da organização neste processo de moldar

os padrões culturais da organização, que transmite a sua visão aos outros, quanto à missão, história, crenças e valores.

Schein (1985 cit. in Schneider, 1988) distingue o conceito de cultura em três componentes e classifica-as quanto à sua visibilidade: a) comportamentos e artefactos – facilmente observáveis mas nem sempre decifráveis; b) crenças e valores – medianamente observáveis e acessíveis a um conhecimento consciente; e c) pressupostos subjacentes – dificilmente observáveis e subconscientes.

A compreensão do significado das duas primeiras componentes para um indivíduo, exige uma definição exaustiva da terceira, o que, pelas suas características não observáveis, se revela uma tarefa impossível. Laurent (1986, cit. in Schneider, 1988) refere que apenas os primeiros dois níveis são passíveis de ser modificados através da cultura organizacional.

Assim, definem que os pressupostos subjacentes determinam formas de percepção, pensamento e avaliação do mundo, de si próprios e dos outros, incluem visões de relacionamento com a natureza (que reflectem dimensões de controlo sobre o ambiente, actividade vs. passividade, atitudes face à incerteza, noções de tempo, atitudes face à mudança e determinações de verdade), de relacionamentos humanos (orientação tarefa vs. social, importância da hierarquia, importância do individual vs. grupo) e de natureza dos relacionamentos humanos (preocupações sociais sobre tarefas, hierarquias e individuais). Estes pressupostos e as suas formas de interpretação diferem através de diferentes países e, naturalmente, através de diferentes culturas.

Em suma, Schein no intento de melhor compreender esta temática, definiu a cultura de empresa, como a identidade organizacional, um conjunto das normas, valores, modelos de conduta, linguagens, ritos, mitos e tabus que resulta da personalidade dos fundadores e dirigentes e da sua própria história, e que orienta a

forma como as pessoas interagem e investem energia no trabalho e na organização (Schein, 1990).

Outro autor a abordar esta temática, Freitas (1991), enfatiza que a dificuldade de se chegar a um consenso na definição de cultura propícia o desenvolvimento de diferentes metodologias. A investigação da cultura de uma organização está directamente relacionada ao que se considera como cultura. Tal como Schein, sugere a investigação dos diferentes elementos que compõem a organização, ou seja, os seus valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimónias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas, processo de comunicação, e.o, para facilitar a identificação da cultura organizacional.

Assim, define a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Se estes pressupostos funcionarem bem e forem considerados válidos, eles devem ser repassados para o restante da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação a uma determinada situação (in Zavareze, 2008).

Importa atender às definições dos diversos componentes da cultura da organização, observada pelos autores nas suas investigações. Assim sendo, os valores são descritos como definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso, aceitando que cada empresa tenha os seus valores específicos, existem algumas características comuns a outras empresas, como a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, e.o. As crenças e pressupostos são as verdades na organização, assumindo-se um pressuposto inconsciente e inquestionável quando decisões consensuais e assertivas originam o sucesso dos processos envolvidos e essa atitude adquire validade. Os ritos, rituais e cerimónias traduzem a componente

tangível e coesa da cultura organizacional, visíveis através de actividades planeadas com consequências práticas e expressivas. Enquanto as histórias informam sobre a organização através de relatos de eventos ocorridos, os mitos revelam-se histórias consistentes com os valores organizacionais ainda que sem sustentação nos factos. Os tabus e normas orientando o comportamento, os primeiros incidindo no que não é permitido e as últimas, nas regras a cumprir, comportamento esperado e aceite pelo grupo. A cultura organizacional é também muitas vezes analisada pela observação do processo de comunicação, expresso pela rede de relações informais com funções importantes e pelo seu papel de transmissão e circulação de informação.

Marchiori (1999) enfatiza a importância da comunicação na cultura organizacional, especificamente no seu ajustamento para promover uma participação activa e consciente dos indivíduos, através de equipas cooperativas em prol de objectivos comuns. Sustenta-se assim a criação e modificação de valores, identificando os padrões culturais que reflectem a cultura da organização (Zavareze, 2008).

Também Bilhim (2009) define que a cultura organizacional expressa as normas, valores e crenças essenciais a toda a organização e que são partilhadas por um número maior ou menor de membros. Deste modo, a cultura tem como função fortalecer a ligação entre os diversos departamentos de uma organização reforçando um paradigma de pensamento e acção comum através destes.

Ainda que as diferentes investigações realizadas sobre a temática da cultura de empresa levem à definição de modelos de acção, também Thèvenet (1986) considera que mais importante do que encontrar esse modelo universal é fundamental procurar evidenciar a identidade da organização, os componentes que a individualizam e

distinguem das restantes do mercado global e a partir daí definir um modelo de gestão ajustado (Neves, 2001).

Quinn e os seus colaboradores procuraram operacionalizar o conceito de cultura organizacional desde final da década de 70, dando resposta ao crescente interesse sobre o papel dos factores culturais nas práticas de gestão. A crença no factor de diferenciação que a cultura assume nas empresas bem sucedidas, estando inerente ao sucesso económico levou à tentativa de descoberta dos elementos e factores subjectivos e não económicos que motivam e mobilizam colaboradores à acção produtiva e sustentável na empresa. Concluíram que esses factores seriam os valores, tradição, história, tipo de liderança, símbolos, pressupostos básicos, padrões de interacção, linguagem e comunicação, cerimónias e rituais.

Assim, Quinn (in Neves, 2001) também define a cultura organizacional como o conjunto de crenças colectivas que se desenvolvem acerca dos diversos aspectos da vida organizacional: objectivos, critérios de eficácia, localização da autoridade, estilo de liderança e de tomada de decisão, motivação, entre outros.

Define juntamente com Rohrbaugh (1983) e McGrath (1985) e outros associados, o modelo dos valores contrastantes onde identifica de forma inovadores quatro tipos de cultura organizacional. Assume uma inovadora abordagem da evolução e dinâmica da cultura com integração das contradições, tensões e paradoxos do ser humano.

As três dimensões observadas foram a flexibilidade e controlo, interno e externo, e meios e fins. Com a primeira refere-se à orientação adoptada ao nível da estrutura da empresa, ou seja, para a abertura e mudança ou para a autoridade. A segunda prende-se com a sensibilidade pelo bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores ou pela organização. E por fim a última dimensão avalia a

compatibilidade e equilíbrio entre objectivos e instrumentos para os alcançar, isto é preocupação pelos processos ou resultados.

Quinn e os seus colaboradores (1983, 1985) desenvolveram um modelo de identificação da cultura organizacional assente na integração destas dimensões. Assim definiu quatro tipologias de cultura organizacional, a cultura de apoio, cultura de inovação, cultura burocrática e cultura de objectivos.

Na cultura de apoio predominam valores como a abertura, confiança, envolvimento, relação individual e social. Organização que valoriza as pessoas e as relações humanas, quer a nível individual quer grupal. Assente no Modelo das relações humanas, revela a ênfase na orientação para a flexibilidade e para o interno, em que a participação e o consenso são meios para alcançar o desenvolvimento dos recursos humanos.

A cultura de inovação é caracterizada pela promoção da adaptação interna e externa à mudança, pela tolerância à ambiguidade, às ideias e sugestões inovadoras, pelo estímulo à criatividade e competitividade. Organizações fortemente orientadas para a inovação e desenvolvimento de produtos de mercados. Com pressupostos do Modelo da organização como sistema aberto dá ênfase a uma orientação para a flexibilidade e para o externo, sendo a flexibilidade e a rapidez os meios para o crescimento e a aquisição de recursos.

Identificaram na cultura burocrática o respeito pelas regras, pela ordem e hierarquia. Ênfase em valores de continuidade, segurança e estabilidade alcançados pela racionalidade dos procedimentos, unidade e hierarquia de decisões, divisão de trabalho e formalização de processos. Insere-se no Modelo dos processos internos e clima de regras, com ênfase de orientação para o controlo e para o interno. Os sistemas de informação são os meios para conseguir a estabilidade, o controlo e a continuidade.

Por fim a cultura racional assenta em valores como a fluidez e circulação de informação, orientada para os resultados e planeamento estratégicos e operacional. Defende o Modelo dos objectivos racionais e a sua orientação para o externo e para o controlo. O planeamento e a fixação de objectivos são os meios para conseguir a produtividade e a eficácia (Monteiro e Barros-Duarte, s.d).

O modelo de valores contrastantes desenvolvido por Quinn foi amplamente aplicado aos estudos sobre o clima organizacional considerando os aspectos de foco interno e externo em termos do grau de utilização de regras e procedimentos, mas também do grau de controlo dos comportamentos e envolvente externa. Assentam nos factores de eficácia organizacional definidos pelos valores contrastantes enunciados no modelo de Quinn, ou seja, flexibilidade e controlo, interno e externo, e meios e fins.

Método

Esta investigação seguiu o método hipotético-dedutivo. Após a revisão de literatura sobre o conceito de *Burnout*, as investigações realizadas sobre o seu impacto nas organizações e a importância do enfoque da gestão de recursos humanos na sua emergência com vista à promoção de vantagem competitiva para as empresas, formulou-se um problema, seguindo algumas questões de partida que permitiram sustentar as hipóteses, cuja análise de dados permitiu encontrar relações entre as variáveis em investigação.

Realizou-se um estudo experimental comparativo de tipo transversal procurando avaliar num único momento a amostra seleccionada quanto ao problema em estudo. Com o objectivo de analisar a percepção dos valores culturais da organização presentes na emergência de sintomas de *Burnout* junto dos colaboradores, e assim promover uma avaliação de quais as estratégias de gestão de recursos humanos que minimizem o seu impacto nos colaboradores e consequentemente na organização, definiu-se o problema que orientou esta investigação.

Esta investigação procurou averiguar se a emergência de sintomas de *Burnout* estará associada a componentes de cultura da organização, bem como se estará significativamente associada a variáveis sócio-demográficas e contratuais, sobre as quais a gestão de recursos humanos possa actuar, de forma a minimizar o impacto desta síndrome na produtividade e eficácia dos colaboradores.

Pais Ribeiro (1999), refere que nas ciências sociais as investigações definem a existência de dois tipos de variáveis – independente e dependente – geralmente utilizadas em estudos experimentais. Desta forma este estudo experimental assume como variável dependente a síndrome de *Burnout*, e como variáveis independentes as

percepções de cultura organizacional e variáveis sócio-demográficas como o local de trabalho, contrato de trabalho, antiguidade e idade.

Técnica de Amostragem

Com o objectivo de obter uma amostra representativa, esta foi seleccionada pelo método não probabilístico de amostragem por conveniência, seleccionada de forma intencional em função dos objectivos da investigação. Pretendeu-se encontrar uma amostra significativa de colaboradores e averiguar a presença de sinais de *Burnout*, considerando as percepções dos seus colaboradores sobre a cultura organizacional, no sector específico da hotelaria.

Caracterização da Organização

Restringindo-se a investigação ao ramo hoteleiro, a amostra foi recolhida em duas unidades de distritos diferentes do interior do país, Coimbra e Viseu. Estas pertencem a uma mesma organização do ramo hoteleiro sediada em Lisboa.

Esta organização foi recentemente enquadrada juridicamente enquanto Fundação de direito privado de utilidade pública. Assume como principal missão a promoção das melhores condições para a ocupação dos tempos livres e do lazer dos trabalhadores, no activo e reformados, desenvolvendo e valorizando a aposta no turismo social, criação e fruição cultural, a actividade física e desportiva, a inclusão e a solidariedade social.

No âmbito da aposta no turismo e lazer, é proprietária de diversas unidades hoteleiras distribuídas por diversas regiões de Portugal Continental e Arquipélagos dos

Açores e Madeira, licenciadas e registadas no Turismo de Portugal, e actuando no mercado como qualquer hotel concorrencial.

Procura desenvolver, gerir e executar programas sociais que o Estado não está vocacionado para executar, com a coabitação comercial com as vendas de reservas directas para associados que beneficiam de preços com descontos especiais e clientes comuns não associados, nacionais ou estrangeiros.

As unidades hoteleiras propriedade da organização central, adquirem as suas receitas dos proveitos resultantes das actividades que desenvolvem e serviços que prestam. Cada unidade, em termos de exploração pretende-se que seja auto-suficiente, construindo e executando o seu orçamento local. Ainda assim, contam também com o valor das contribuições financeiras dos beneficiários, e receitas provenientes dos jogos sociais, transferidos pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Relativamente à gestão de recursos humanos os colaboradores com vínculo a termo incerto pertencem a um quadro único da organização, apesar de estarem adstritos a cada unidade hoteleira. Desenvolvem-se boas práticas locais que enriquecem os direitos e deveres constantes do regulamento e quadro de pessoal nacional. Alguns dos benefícios que os possam distinguir da concorrência, centram-se no pagamento do ordenado por transferência bancária, rigorosamente no dia 25 de cada mês, a certeza no pagamento das contribuições à Segurança Social, 2 dias de folga por semana de trabalho de 40 horas semanais, cumprimento do conteúdo do novo código de trabalho quanto a direitos e deveres, e ainda acréscimos / mais valias ao previsto no código de trabalho, através de legislação interna constante do regulamento de pessoal, que prevê a majoração de mais dias de férias em função da idade do trabalhador.

É assumido pelos seus gestores locais o papel chave do capital humano, desenvolvendo práticas que evoluem para a paz social, com foco profissional na

satisfação dos clientes que permitirá o cumprimento do objectivo central orientado para o lucro.

As duas unidades hoteleiras contam no seu total com 63 colaboradores distribuídos por 14 categorias profissionais, sendo que a maioria (77%) têm uma antiguidade superior aos 10 anos na organização (anexo 1).

Tabela 1. Número de colaboradores totais distribuídos por categoria profissional

Categorias	Número de Colaboradores	
	Viseu	Coimbra
Director	1	1
Tesouraria/Contabilidade	1	1
Recepção/RH	4	6
Cozinha	5	2
Copa	2	0
Governanta	1	0
Andares	7	4
Lavandaria	3	0
Restaurante	7	2
Bar	2	3
Economato/Armazém	2	1
Conservação/Manut.	3	2
Agricultura/Jardinagem	2	0
Vigilante	1	0
Total	41	22
	<u>63</u>	

Caracterização da Amostra

A amostra de 45 participantes, colabora para a mesma organização em duas regiões geograficamente distintas, 29 (64.4%) deles trabalham na instituição do distrito de Viseu, e 16 (35.6%) no distrito de Coimbra, o que reflecte uma taxa de resposta de 71% na amostra total (70% da unidade de Viseu e 72% da unidade de Coimbra).

Foram devolvidos 45 questionários com preenchimento válido, sendo 33 dos participantes do sexo feminino (71.1%) e 12 do sexo masculino (24.4%), com idades, predominantemente, entre os escalões de 30 a 60 anos, e maioritariamente casados ou em união de facto (75.6%). Foram ainda consideradas variáveis como as habilitações literárias destacando-se 24.4% com escolaridade até 4 anos e 28.9% com 12º ano, e a antiguidade com 73.3% dos colaboradores com mais de 10 anos de exercício de funções nesta organização.

Com o intuito de analisar o impacto de variáveis sócio-demográficas, observa-se que a maioria (80%) trabalha a menos de 10 Km de casa, relativamente à variável distância casa-trabalho, e que quanto ao regime de trabalho, 84.4% tem um regime de contrato permanente com a empresa.

Instrumentos

A recolha de dados para esta investigação realizou-se através da aplicação de dois questionários. A adaptação do Maslach Burnout Inventory – General Survey – M.B.I. – G.S. (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996; Nunes, 2003) para profissões generalizadas e aferido para a população portuguesa por Melo, Gomes e Cruz (1999) e adaptação de um questionário de cultura organizacional de Sousa (2007), precedido por um breve questionário sócio-demográfico (anexo 2).

O questionário de Maslach Burnout Inventory (M.B.I.) foi construído em 1981 por Maslach e Jackson, é um dos instrumentos de auto-avaliação mais utilizados em todo o mundo para avaliar o burnout. Constitui-se como um instrumento de auto-registo com 16 itens acerca de sentimentos relacionados com o trabalho e distribuídos por três escalas: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. A frequência com que cada sentimento ocorre foi avaliada numa escala tipo Likert de 7 pontos, variando entre o mínimo 0 (nunca) e o máximo de 6 (todos os dias), (Anexo 3).

O questionário de cultura organizacional, aferido à população portuguesa por Sousa (2007), é constituído por oito conjuntos de itens, que analisam diversas dimensões como a empresa como um todo, a função, o chefe directo, colegas de sector, a remuneração e benefícios sociais, participação em acções de formação, perspectivas de desenvolvimento e valores organizacionais. A importância com que cada dimensão é considerada pelos participantes foi avaliada numa escala de tipo Likert de 5 pontos, variando entre o mínimo 1 (nenhuma importância) e máximo 5 (muitíssima importância).

Tabela 2. Quadro síntese de percepções analisadas neste questionário.

Dimensões Cultura Organizacional	Principais percepções analisadas
Empresa como um todo	Identificação à empresa, reputação, orgulho, livre troca de informações e ideias, e.o.
Função	Respeito, motivação, ajustado, útil, autonomia, planeamento.
Chefe Directo	Competência, abertura, organização, cordialidade, e.o.
Colegas de Sector	Amigáveis, criativos, competência, entre-ajuda, e.o.
Remuneração e Benefícios Sociais	Equidade, justiça, competitividade, e.o.
Acções de Formação	Adequadas, necessárias, promotoras de desenvolvimento, e.o.
Perspectivas de Desenvolvimento Profissional	Boas perspectivas, promoções, experiência, aposta, e.o.
Valores Organizacionais	Competência, decisões, poder, desenvolvimento, descentralização, relacionamento, reuniões, e.o.

O questionário sócio-demográfico foi construído com vista a caracterizar a amostra, através de questões fechadas, considerando as variáveis em estudo, nomeadamente distância ao trabalho, contrato de trabalho, antiguidade na instituição, idade e habilitações literárias.

Procedimento

Previamente à efectiva aplicação do conjunto de questionários de auto-preenchimento, procedeu-se a uma breve explicação dos mesmos aos inquiridos, solicitando o seu consentimento na disponibilização dos dados a analisar e a garantia de confidencialidade no tratamento dos dados recolhidos.

Foram seleccionados dois questionários ajustados aos conceitos teóricos analisados nesta investigação. A sua aplicação aos colaboradores da organização do sector hoteleiro não foi precedida de um *pré-teste*, devido à utilização de um instrumento pré-definido pelos autores que o construíram.

Os dados obtidos pelos questionários foram recolhidos anonimamente, numerados e introduzidos em base de dados no programa estatístico SPSS versão 17.0, e procedeu-se à análise de dados e à elaboração de conclusões finais da investigação.

Análise de Resultados

Orientados por uma investigação do tipo hipotético-dedutivo e após a definição das hipóteses, a análise de resultados obtidos pela aplicação do questionário de *Burnout* e a adaptação do questionário de cultura organizacional, procurou encontrar evidências de correlações entre as variáveis em estudo.

Assumiu-se como variável principal em estudo nesta investigação académica, a presença de sinais de *Burnout* numa população ainda não aprofundadamente estudada, mas exigente no contacto com o público, como o é a dos colaboradores do ramo hoteleiro. Analisou-se a presença desta síndrome, bem como a percepções destes colaboradores quanto aos valores organizacionais. Também foram estudadas as variáveis de contrato e antiguidade. Procedeu-se à comparação de resultados entre a amostra geral e os resultados em cada um dos grupos em análise, com vista a evidenciar diferenças entre eles.

Tabela 3. Média dos resultados do Questionário *Burnout* na amostra geral de colaboradores (N=45).

	Cinismo / Descrença	Exaustão Emocional	Eficácia Profissional
Média	1,7	1,68	4,97
Desvio Padrão	0,19	0,207	0,156
N	45		

Os resultados obtidos no questionário de *Burnout* aplicado aos 45 participantes das duas unidades hoteleiras pertencentes à mesma organização, mas localizadas em

zonas geograficamente distintas, revelam a ausência de sintomas significativos de *Burnout* que sustentem a hipótese de presença da síndrome nesta amostra, em qualquer uma das dimensões estudadas, rejeitando-se assim a hipótese 1 enunciada nesta investigação académica.

A dimensão exaustão foi avaliada nos itens 1, 2, 3, 4 e 5. A dimensão cinismo pelos itens 8, 9, 13, 14 e 15. Por fim, os itens 6, 7, 10, 11, 12 e 16 revelam a dimensão de eficácia profissional (anexo3).

A média dos resultados obtidos revela que os colaboradores desta organização do ramo hoteleiro, não apresentam sintomas de *Burnout* que se revelem significativos (anexo 4). As suas respostas enquadram-se no *quase nunca* ou *algumas vezes* experienciam sinais nas dimensões exaustão emocional e descrença/cinismo. Concomitantemente, os resultados apresentados na dimensão eficácia profissional revelam que os colaboradores percebem como *bastantes vezes/quase sempre* eficazes.

Tabela 4. Média dos resultados do questionário *Burnout* nos colaboradores da unidade 1 (N=16) e 2 (N=29).

	<u>Unidade 1 - Distrito Coimbra</u>			<u>Unidade 2 - Distrito Viseu</u>		
	Cinismo / Descrença	Exaustão Emocional	Eficácia Profissional	Cinismo / Descrença	Exaustão Emocional	Eficácia Profissional
Média	1.63	1.5	4.83	1.74	1.77	5.05
Desvio Padrão	1.030	1.053	1.040	1.406	1.548	1.063
N	16			29		

As médias dos resultados obtidos nas duas unidades estudadas, dos distritos de Coimbra (amostra 1) e Viseu (amostra 2) apresentam resultados semelhantes,

concomitantes à ausência de sintomas de *Burnout* que sejam significativos para considerar a presença de *Burnout* nesta população do ramo hoteleiro (anexo 5). Assim qualquer das amostras de colaboradores das unidades hoteleiras apresenta sintomas significativos de *Burnout*.

Tabela 5. Diferença de médias quanto ao *Burnout* entre os colaboradores da unidade 1 e 2.

	Média		Desvio Padrão		t-test	sig. (2-tailed)
	Coimbra (1)	Viseu (2)	Coimbra (1)	Viseu (2)		
Cinismo/Descrença	1,63	1,74	1,03	1,406	-0,282	0,78
Exaustão emocional	1,5	1,77	1,53	1,548	-0,627	0,534
Eficácia Profissional	4,83	5,05	1,04	1,063	-0,665	0,51

Esta tabela reflecte as diferenças de médias entre as duas amostras (unidade hoteleira de Coimbra e de Viseu) em estudo quanto às dimensões do *Burnout*, cinismo/descrença, exaustão emocional e eficácia profissional. Os resultados revelam que não existem diferenças significativas entre os dois grupos em estudo quanto aos sinais de *Burnout*, nas três dimensões em análise (anexo 6).

Quanto à dimensão Exaustão Emocional de *Burnout*, $t=-0.627$; $p=0.534>0.05$, revelando a não existência de diferenças entre os dois grupos. O mesmo se verifica nas restantes duas dimensões do *Burnout* que analisámos, no cinismo/descrença $t=-0.282$; $p=0.78>0.05$, e na eficácia profissional $t=-0.665$; $p=0.51>0.05$.

Tabela 6. Média dos resultados da amostra geral em diversas dimensões de Cultura Organizacional.

	Identificação à empresa	Função	Relação com Chefia e Colegas	Remuneração e Benefícios Sociais
Média	4,06	3,98	3,95	3,24
Desvio Padrão	0.554	0,523	0,451	0,905
N	45			

Através da adaptação do questionário de Sousa (2007) analisaram-se as diversas dimensões de cultura organizacional, agrupando os resultados obtidos nestes quatro aspectos: identificação à empresa; função (inclui a participação em acções de formação e perspectivas de desenvolvimento); relacionamento com a chefia e colegas e percepção da equidade de remuneração e benefícios sociais.

Os resultados expressos pelas médias em cada uma das dimensões observadas enquadram-se no *concordo*, revelando que os colaboradores se identificam e ajustam à organização, à função e definem um relacionamento ajustado com colegas e chefias. Apenas a remuneração e benefícios sociais se afasta ligeiramente destes resultados (anexo 7).

Tabela 7. Média dos resultados dos colaboradores da unidade 1 (Coimbra) e 2 (Viseu) nas dimensões de Cultura Organizacional.

	<u>Unidade 1 - Distrito Coimbra</u>			-	<u>Unidade 2 - Distrito Viseu</u>			
	Identificação à Empresa	Função	Relacionamento Colegas e Chefia	Remuneração e Benefícios Sociais	Identificação à Empresa	Função	Relacionamento Colegas e Chefia	Remuneração e Benefícios Sociais
Média	3,850	4,150	4,170	3,710	3,690	3,770	3,820	3,010
Desvio Padrão	0,257	0,452	0,463	0,945	0,423	0,392	0,400	0,803
N	8	16	16	14	19	25	29	29

As médias dos resultados obtidos nas duas unidades estudadas, dos distritos de Coimbra (amostra 1) e Viseu (amostra 2) apresentam resultados semelhantes na dimensão identificação à empresa. Nas restantes dimensões surge a evidência de algumas diferenças entre as médias dos dois grupos em estudo (anexo 8).

Os colaboradores das duas unidades revelam diferenças quanto à percepção de alguns valores organizacionais, que poderão ser especificadas na tabela seguinte ao observarmos as dimensões que apresentam diferenças significativas.

Tabela 8. Diferença de médias quanto às dimensões de Cultura Organizacional entre os colaboradores da unidade 1 e 2.

	Média		Desvio Padrão		t-test	Sig. (2-tailed)
	Coimbra (1)	Viseu (2)	Coimbra (1)	Viseu (2)		
Identificação à Empresa	4,18	3,99	0,445	0,602	1,13	0,265
Função	4,15	3,89	0,452	0,543	1,63	0,111
Relacionamento com Colegas e Chefias	4,17	3,82	0,463	0,4	2,662	0,011
Remuneração e Benefícios Sociais	3,71	3,01	0,945	0,803	2,549	0,015

Esta tabela revela as diferenças de médias entre as duas amostras (unidade hoteleira de Coimbra e de Viseu) em estudo quanto às dimensões da cultura organizacional, especificamente quanto à identificação à empresa, à identificação à função, ao relacionamento com chefias e colegas e à percepção da equidade dos benefícios sociais e remuneração recebidos.

Os resultados revelam que existem diferenças significativas entre os dois grupos em estudo quanto às dimensões relacionamento com chefias e colegas, e remuneração e benefícios sociais. As dimensões identificação à empresa e função não têm diferenças significativas entre as duas unidades hoteleiras nos dois distritos em estudo (anexo 9).

Quanto à identificação à empresa ($t=1,13$; $p=0,265>0.05$) e à função ($t=1,63$; $p=0,111>0.05$) não há diferenças entre os dois grupos.

Pelo contrário, as dimensões de cultura organizacional, relacionamento com chefias e colegas ($t=2,662$; $p=0,011<0.05$) e remuneração e benefícios sociais ($t=2,549$; $p=0,015<0.05$) revelam diferenças significativas entre os colaboradores das

duas unidades hoteleiras, que apesar de geograficamente distantes, pertencem à mesma organização.

Ainda que pertencentes à mesma organização, logo orientados pelos mesmos valores e missão, os colaboradores manifestam diferenças significativas entre a suas percepções relativamente ao relacionamento entre chefias e colegas, com a sua possível explicação a dever-se à dinâmica grupal. Mas também manifestam diferenças quanto à remuneração e benefícios sócias, iguais nas duas unidades mas mais competitiva quanto ao ambiente local onde se insere.

Tabela 9. Comparação média dos valores organizacionais nas duas unidades hoteleiras (1 e 2).

	Valores Organizacionais			
	Média	Desvio Padrão	t-test	Sig.(2-tailed)
Coimbra (1)	3,36	0,527	2,583	0,013
Viseu (2)	2,92	0,529		
N total	43			

Esta tabela expressa a percepção de valores organizacionais nas duas unidades hoteleiras, revelando diferenças significativas entre os colaboradores das unidades hoteleiras de Coimbra e Viseu ($t=2.583$; $p=0.013<0.05$). Estes resultados evidenciam que, apesar de pertencentes à mesma estrutura central, e orientados pela mesma missão e valores organizacionais, os colaboradores inseridos em unidades de trabalho geograficamente distintos, tendem a apresentar diferenças que se coaduna com essa mesma diferença de valores da cultura local.

Tabela 10. Cruzamento entre variável *Burnout* e cultura organizacional.

	Identificação à Empresa		Função		Relacionamento Colegas e Chefias		Remuneração e Benef. Sociais		Valores Organizacionais	
	r	sig. (2-tailed)	r	sig. (2-tailed)	r	sig. (2-tailed)	r	sig. (2-tailed)	r	sig. (2-tailed)
Exaustão Emocional	<u>-0,303</u>	<u>0,043</u>	-0,178	0,243	-0,780	0,612	0,180	0,248	-0,230	0,137
Cinismo/Descrença	0,183	0,230	0,128	0,402	0,193	0,204	<u>0,408</u>	<u>0,007</u>	-0,175	0,261
Eficácia Emocional	0,112	0,464	0,222	0,143	-0,009	0,952	0,012	0,937	-0,110	0,484

Esta tabela expressa o cruzamento entre as variáveis em estudo, ou seja entre as dimensões do *Burnout* e as dimensões da cultura organizacional. Verifica-se a existência de correlação negativa na amostra geral entre a dimensão exaustão emocional do *Burnout* e a identificação à empresa ($r=-0.303; p=0.043<0.05$) e a dimensão cinismo e a remuneração e benefícios sociais apresentam uma correlação fraca ($r=0.408; p=0.007<0.05$).

As restantes variáveis não estão correlacionadas entre si, não revelando resultados significativos que se assumam conclusivos, não se verificando as hipóteses 3 e 4 (anexo 10 a 13).

Tabela 11. Correlação *Burnout* cinismo/descrença e Remuneração e benefícios sociais, nas unidades 1 e 2.

	Coimbra (1)		Viseu (1)	
	t-test	Sig. (2-tailed)	t-test	Sig. (2-tailed)
Cinismo				
Remuneração				
e Benefícios	0,455	0,102	0,391	0,036
Sociais				

Ao verificarmos as diferenças significativas entre as médias das unidades 1 (Coimbra) e 2 (Viseu) quanto à dimensão Remuneração e Benefícios Sociais, e também encontrar evidências de uma correlação positiva fraca entre dimensão cinismo do *Burnout* e os valores organizacionais ligados à Remuneração e Benefícios Sociais, comprovámos que esta correlação só existe na unidade 2 ($t=0.391; p=0.036<0.05$) (anexo 13). Uma possível explicação para a presença destes resultados centra-se no número de colaboradores assimétrico que se obteve para esta amostra, mas também pela percepção dos próprios quanto à equidade dos benefícios recebidos ao observarem a competição local de outros hotéis.

Tabela 12. Correlação dimensões do *Burnout* e o contrato de trabalho dos colaboradores da amostra global.

	Exaustão		Cinismo		Eficácia		N
	U	p	U	p	U	p	
Contrato Permanente	-1,48	0,148	-0,189	0,866	-1,556	0,123	38
Contrato Prazo							7

Esta tabela revela a não existência de correlações entre as variáveis de *Burnout* e o tipo de contrato de trabalho, a prazo ou permanente, não se confirmando a hipótese 6 (anexo 14).

Tabela 13. Correlação dimensões do *Burnout* e antiguidade dos colaboradores da amostra global.

	Exaustão Emocional		Cinismo/ Descrença		Eficácia Profissional		N
	r	p	r	p	r	p	
Antiguidade	0,102	0,504	0,086	0,574	0,242	0,11	45

Esta tabela revela a não existência de correlações entre as variáveis de *Burnout* e a antiguidade dos colaboradores nas unidades hoteleiras em estudo, sem se confirmar a hipótese 7 desta investigação académica (anexo 15).

Conclusões

A presente tese final de mestrado procurou alargar as investigações da síndrome de *Burnout* a outras populações, além das profissões relacionadas aos cuidados primários. Nesta amostra de colaboradores de uma organização do ramo hoteleiro, cujas principais funções se centram em proporcionar e garantir o bem-estar e satisfação aos seus clientes, procurou-se estudar as dimensões do *Burnout*, mas também observar as diferenças manifestas nas percepções sobre a cultura organizacional em dois grupos, que apesar de pertencentes à mesma organização, se situam em regiões geograficamente distintas.

As conclusões desta investigação académica, quanto às correlações existentes entre as dimensões de *Burnout* e aspectos da cultura organizacional, pretendem constituir-se como linhas orientadoras para a definição de estratégias a aplicar na gestão de recursos humanos.

As principais questões de partida que orientaram este estudo empírico centram-se no papel das percepções sobre a cultura organizacional na emergência de sintomas de *Burnout* e eventualmente sobre a sua prevenção, através de suporte à definição de estratégias de gestão de recursos humanos que minimizem o seu impacto.

A variável central em estudo nesta investigação académica foi a Síndrome de *Burnout*, processo de resposta a agentes de stress crónicos, emocionais e interpessoais envolvidos no ambiente de trabalho que se manifesta, principalmente, através de exaustão emocional e física, cinismo/descrença e ineficácia profissional. Esta foi amplamente estudada em profissionais de prestação de cuidados,

nomeadamente médicos, enfermeiros, professores ou psicólogos. Comprovada a sensibilidade de colaboradores com funções exigentes de contacto ao público em desenvolver este tipo de resposta patológica a agentes de stress, estudou-se uma amostra de colaboradores do ramo hoteleiro, conhecida pela sua entrega para garantir o bem-estar e satisfação aos seus clientes.

Na amostra em estudo não foram encontrados sintomas significativos de qualquer uma das três dimensões de *Burnout* definidas por Maslach e Leiter (1997). Estes colaboradores revelam uma boa adaptação à função e às solicitações do ambiente de trabalho, não demonstrando sinais de cansaço e de falta de energia no trabalho, nem atitudes e comportamentos insensíveis e impessoais no relacionamento com as pessoas envolvidas no seu trabalho.

Os dois grupos pertencentes à mesma organização, mas localizados em zonas geograficamente distintas, não revelam diferenças significativas entre si quanto à ausência de sintomas de *Burnout*, nas três dimensões estudadas.

Quanto à percepção dos colaboradores sobre os valores e cultura organizacional, as duas unidades hoteleiras revelam diferenças significativas, nomeadamente no que diz respeito ao relacionamento com as chefias e colegas e à competitividade e ajustamento da remuneração e benefícios sociais recebidos. Estas duas unidades hoteleiras estão situadas em dois distritos distintos, ainda que pertençam à mesma organização central, logo partilhando de uma missão e objectivos comuns e orientados pelos mesmos padrões de acção. Apesar disso, estão inseridos numa cultura local diferente, manifestando essas diferenças na dinâmica grupal e na concorrência local.

Esta organização assume o seu papel competitivo no ramo hoteleiro, comparável às existentes em cada uma das regiões onde se localizam. Ainda que

também orientadas para o lucro e sua sustentabilidade, são marcadas pela sua história de apoios públicos e orientação para associados. Actualmente constitui-se como uma entidade privada com utilidade pública. É reconhecida a sua reputação junto dos colaboradores e concorrentes, bem como alguns benefícios sociais decorrentes das boas práticas de recursos humanos. Conta nos seus quadros com colaboradores com antiguidade na organização maioritariamente superior a 10 anos e muitos deles com relações familiares entre si.

Este enquadramento social e organizacional sustenta a observação dos valores organizacionais enfatizados pelos seus colaboradores, na medida em que quanto à identificação à empresa e à função, dimensões que comportam a reputação da empresa, o orgulho de pertença, poder decisão, abertura, motivação da função, utilidade e autonomia, perspectivas de desenvolvimento de carreira e aposta na formação, os resultados são semelhantes nas duas unidades.

Já as dimensões que reflectem a especificidade de cada grupo, que comporta o relacionamento entre colegas e com a chefia, promoção da competência, supervisão competente e adequada, discussão e partilha de ideias, bom ambiente de trabalho, e a remuneração e benefícios sociais percebidos como compensadores, manifestam diferenças entre as duas unidades em estudo.

Considerando este enquadramento sócio-organizacional, importa ainda ressaltar a segurança e regalias percebidas pelos colaboradores nesta organização, em comparação com a concorrência local. Até recentemente, esta organização estava sob alçada de subsídios públicos, salvaguardando assim a segurança de funcionário público assumida pelos seus colaboradores. Apesar desta mudança recente essa percepção mantém-se, aliada à antiguidade dos seus colaboradores, às relações, por vezes, familiares. O que poderá suportar a presença

de uma forte identificação à empresa e sentimento de pertença, e ainda da equidade e justiça sentida quanto à remuneração e benefícios sociais. Estas foram percepções que comprovadamente estão correlacionadas com a ausência de sintomas de síndrome de *Burnout*, nesta amostra.

Seguindo as premissas Maslach e Leiter (1997) que comprovaram que o *Burnout* não é exclusivamente uma resposta intrínseca ao indivíduo, mas resultado das características do ambiente social da organização onde exercem funções, confirmou-se nesta investigação a correlação de algumas dimensões do *Burnout* com determinados aspectos da cultura organizacional.

Nesta amostra de colaboradores com funções diversas no ramo hoteleiro, desde a área de cozinha, quartos, recepção, bar, restaurante e jardinagem, o cruzamento das variáveis *Burnout* e valores organizacionais, revelou a existência de duas correlações estatisticamente significativas.

A dimensão exaustão emocional está correlacionada de forma negativa com a identificação com a empresa, ou seja, na presença de uma forte identificação com a empresa não se manifestam sintomas de *Burnout* na sua dimensão de exaustão emocional e física.

A ausência de sintomas de cinismo e despersonalização está correlacionada com a percepção de equidade da remuneração e benefícios sociais. Ainda que seja uma correlação fraca afere-se que atitudes e comportamentos de insensibilidade para com os outros podem estar presentes quando sentem o seu trabalho mal remunerado e pouco competitivo.

As principais conclusões desta investigação académica indicam que os colaboradores que percebem a sua organização como coesa, com orgulho de pertença, partilha de informação e se identificam com o seu papel estratégico tendem

a não apresentar sintomas de exaustão emocional e física na resposta a agentes de stress.

Também foi evidenciado que colaboradores que percebem a remuneração e benefícios sociais recebidos, com equidade e competitividade, tendem a não manifestar despersonalização na interação com os clientes.

As mesmas conclusões não foram possíveis aferir nesta amostra, relativamente à correlação entre o *Burnout* e aspectos da cultura organizacional como a própria função e o relacionamento com a chefia e os colegas.

Conhecendo as causas apresentadas pelo modelo multidimensional de Maslach (1981, in Lousada, 2001) na emergência de cada uma das dimensões do *Burnout* e do seu encadeamento, importa enquadrar essas conclusões para a definição de algumas estratégias de recursos humanos, que identifiquem, no ambiente de trabalho, a sobrecarga de trabalho e conflitos pessoais no trabalho associados ao sentimento de não recompensa, bem como promovam o suporte social e desenvolvimento profissional.

Procurou-se que as conclusões desta investigação académica também sustentassem uma orientação na implementação de estratégias de recursos humanos a ser desenvolvida na organização.

Com as evidências da correlação de aspectos da percepção da cultura organizacional, como a identificação à empresa e a importância do sentimento de equidade e justiça quanto à remuneração e benefícios sociais recebidos tendo em conta a função exercida, importa enfatizar uma abordagem neste sentido.

Estas evidências pretendem sustentar a importância da promoção de um clima social relativamente coeso e justo para minimizar o impacto de sintomas de *Burnout* nos colaboradores de uma organização.

A promoção de estratégias de recursos humanos centradas nos colaboradores, na partilha da visão estratégica da organização, na dinamização de partilha de ideias, descentralização no poder de decisão, autonomia e responsabilização das tarefas, coordenação inter-departamentos, ambiente amigável, remuneração e benefícios sociais competitivos e ajustados à função, são alguns dos valores que potenciaram a identificação destes colaboradores à sua organização e que minimizaram a emergência de uma resposta patológica a factores de stress que desencadeassem a síndrome de *Burnout*, não afectando assim elementos fundamentais para a sustentabilidade e produtividade desta organização.

Conhecendo o impacto dos sintomas de *Burnout* na satisfação e desempenho dos colaboradores de uma organização, e a correlação com algumas dimensões da cultura organizacional possibilitará aos gestores de recursos humanos delinear estratégias que minimizem a emergência destes sinais, actuando nestes pontos cuja relação é conhecida, nomeadamente aquando do acolhimento e socialização de um novo colaborador, na definição de objectivos na avaliação de desempenho, na aposta na formação e desenvolvimento de carreiras. É desta forma que a gestão eficaz dos recursos económicos, financeiros, sociais e humanos garante e contribui para a vantagem competitiva da organização.

Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Esta investigação apresentou como principal limitação o número de participantes e o facto de não apresentarem uma homogeneidade nos dois grupos em análise. Aliada a esta limitação sugere-se como primeira recomendação para investigações futuras a realização de um estudo nacional, a par daqueles já realizadas noutras profissões, que se centre na população de colaboradores do ramo hoteleiro.

O desenrolar desta investigação académica, desde a revisão de literatura até a análise de dados e conclusões, suscitou a emergência de outras hipóteses para investigar outras variáveis. A sua não inclusão respondeu ao objectivo de tornar a investigação empírica clara e orientada para a resposta ao problema definido à partida, e não tornando confusa a sua interpretação.

Ainda assim, é pertinente referir algumas das questões emergentes que poderão constituir-se válidas para estudos futuros.

Elaborando um estudo que incida nas estratégias de recursos humanos implementadas na organização, averiguar quais as mudanças positivas que devem ser aplicadas nas organizações. E se de acordo com a sua cultura organizacional estas revelem diferenças significativas.

Em investigações futuras, por estudo longitudinal, através do acompanhamento contínuo das estratégias implementadas pelos responsáveis pela gestão de recursos humanos, será possível identificar os mecanismos e processos que minimizam o impacto de sintomas de *Burnout*, identificando *à priori* uma amostra que revelem a presença de sinais significativos de *Burnout*, através da aplicação do mesmo questionário.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F. & Sobral, F. (2007), "A influência dos valores culturais na Responsabilidade Social das Empresas", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (Jul/Set), pp. 52-61.
- Billhim, J.F. (2009), *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3ª ed.
- Borges, L.O.; Argolo, J.C.; Pereira, A.L.; Machado, E.;& Silva, M. (2002), "A Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários", *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), pp. 189-200.
- Cherniss, C. (1980), *Professional Burnout in human services organizations*, New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1992), "Long-term consequences of burnout: An exploratory study", *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (1), pp. 1-11.
- Ferreira, M.C. & Seidl, J. (2009), "Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro". *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25 (2).

Freire, P. (2010), "Assédio moral, reestruturação produtiva e síndrome de Burnout em docentes", <http://www.psicologia.pt>, consultado a 10 de Março de 2010.

Friesen, D. & Sarros, J. (1989), "Sources of burnout among educators", *Journal of Organizational Behaviour*, 10 (2), pp. 179-188.

Gil-Monte, P., Peiró. J. & Valcárcel, P. (1998), "A model of burnout process development: an alternative from appraisal models of stress", *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4(1), pp. 165-179.

Hofstede, G. (1999), "Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management", *Organizational Dynamics*, 28(1), pp. 34-44.

Hofstede. G. (2007), "Asian Management in the 21st century", *Asia Pacific Journal Manage*, 24, pp. 411-420.

Jamal, M. (2008), "Burnout among Employees of a Multinational Corporation in Malaysia and Pakist", *International Management Review*, 4(1), pp. 68-78.

Kurucu, A.; Anafarta, N.; & Irmak, S. (2007), "Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), pp. 186-198.

Loureiro, H.; Pereira, A.N.; Oliveira, A.P., & Pessoa, A.R. (2008), "Burnout no trabalho", *Referência II* (7), pp. 33-41.

Lousada, A. (2001), "Burnout dos professores do 1º ciclo", *O Professor*, 74, pp. 3-4.

Maroco, J.; Tecedero, M.; Martins, P.; & Meireles, A. (2008), "O *Burnout* como factor hierárquico de 2ª ordem da Escala de *Burnout* de Maslach", *Análise Psicológica*, 4 (XXVI), pp. 639-649.

Maslach, C. & Jackson, S. (1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp. 99-113.

Maslach, C. & Leiter, M. (1997), *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*, São Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Maslach, C. (1998), *Multidimensional theory of burnout. Theories of organizational stress*, Oxford: Oxford University, pp. 68-85.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52 (1), pp. 397-422.

Mendes, A.M. & Tamayo, A. (2001), "Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho", *Psico-USF*, 1(6), pp. 39-46.

Monteiro, E.S. & Barros-Duarte, C. (s.d.), "Prevenção em segurança no trabalho: a influência do clima organizacional no clima de segurança", <http://bdigital.ufp.pt>, consultado a 02 de Abril de 2010.

Neves de Jesus, S. (2004), "Artigo Opinião", *Revista Mais Valia*, consultado a 10 Março de 2010.

Oliveira Borges, L.; Argolo, J.C.; Pereira, A.L.S.; Silva, W.S., & Machado, E.A.P. (2002), "A Síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários", *Psicologia: Reflexão e crítica*, 15(1), pp. 189-200.

Pais Ribeiro, J.L. (1999), *Investigação e Avaliação em Psicologia da Saúde*, Lisboa: Climepsi Editores.

Picado, L. (2010), "Esgotamento profissional em docentes", [http:// www.psicologia.pt](http://www.psicologia.pt), consultado a 13 de Setembro de 2010.

Pinto, A.M.; & Chambel, M.J. (2008), *Burnout e Engagement em contexto organizacional*, Lisboa: Livros Horizonte.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.C. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva, 5ª ed.

Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.

Schein, E.H. (1996), "Culture: the missing concept in organization studies", *Administrative Science Quarterly*, (41), pp. 229-240.

Schneider, S. (1988), "National vs Corporate Culture: implications for human resource management", *Human Resource Management*, 27 (2), pp. 231-246.

Silvério, J.M.A. (1995), *Burnout no Desporto. Estudo Comparativo em atletas de triatlo, natação, ciclismo e atletismo*, Universidade do Minho.

Sousa, Maria Teresa (2007), *Valor acrescentado da cultura de empresa*, Tese final de Mestrado do ISEG, consultado a 16 de Fevereiro de 2010.

Zavareze, T.E. (2008), "Cultura Organizacional: uma revisão de literatura",
<http://www.psicologia.com.pt>, consultado a 10 de Março de 2010.

Anexos

Caracterização da Organização

Anexo 1 – Caracterização quanto ao número de colaboradores e tipo de contrato e categorias profissionais.

Categorias	Nº Colaboradores		Contrato Permanente		Contrato a Prazo		mais 10 anos		5 a 10 anos		2 a 5 anos		Menos de 1 ano	
	Viseu	Coimbra	Viseu	Coimbra	Viseu	Coimbra	Viseu	Coimbra	Viseu	Coimbra	Viseu	Coimbra	Viseu	Coimbra
Director	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Tesouraria /Contabilidade	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Recepção/RH	4	6	4	4	0	2	3	1	0	3	1	0	1	2
Cozinha	5	2	4	2	1	0	4	1	0	0	0	1	1	0
Copa	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Governanta	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Andares	7	4	7	4	0	0	7	4	0	0	0	0	0	0
Lavandaria	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante	7	2	5	2	2	0	5	2	0	0	0	0	2	0
Bar	2	3	2	3	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0
Economato /Armazém	2	1	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
Conservação /Manut.	3	2	3	2	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
Agricultura /Jardinagem	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Vigilante	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Total	41	22	37	20	4	2	34	15	1	4	2	1	4	2
	63		57		6		49		5		3		6	

Anexo 2 – Questionários aplicados à amostra.

Aceito participar num estudo no âmbito de uma tese mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão. O objectivo da presente investigação centra-se na percepção de sinais de esgotamento emocional (*Burnout*) relacionado com a função laboral e a sua relação com aspectos de clima da organização e valores culturais locais. Eu percebo que a recolha de informação para o presente estudo poderá contribuir para a investigação no campo da gestão de recursos humanos no sentido de averiguar quais os contributos da gestão de recursos humanos na emergência de sinais de *Burnout*.

Eu aceito participar neste estudo durante cerca de meia hora, sabendo que a minha cooperação neste estudo envolve a resposta a um questionário acerca da minha visão acerca das funções que desempenho e a percepção sobre algumas questões envolventes na minha organização.

Compreendo e aceito que as respostas a este questionário serão analisadas como um todo no âmbito do respectivo estudo. Contudo, poderei recusar a participação neste procedimento se e quando me parecer adequado.

Toda a informação recolhida neste estudo será confidencial e é-me garantido o anonimato, sendo que nem a minha identidade nem a dos meus colegas serão referidas. Nenhuma identificação pessoal será fornecida.

Eu percebo que a participação neste estudo é voluntária. Mesmo que eu aceite participar à partida, posso mudar de ideias e interromper a minha participação a qualquer altura.

Eu, abaixo-assinado, li, compreendi e concordei com a informação presente nesta carta de consentimento. Quaisquer questões solicitadas foram respondidas apropriadamente. Uma cópia desta carta de consentimento ser-me-á disponibilizada se requisitada.

Data ____/____/____

Assinatura do participante

Estes dados são confidenciais. Não escreva o seu nome nem qualquer outra identificação. As questões que se seguem referem-se a si próprio(a), sendo muito importantes para a correcta interpretação dos dados recolhidos.

Idade _____

Sexo

F ☐ M ☐

Estado civil

Solteiro ☐

União de facto ☐

Outro: _____

Casado ☐

Separado ☐

Divorciado ☐

Viúvo ☐

Naturalidade _____

Concelho Residência _____ **Concelho Trabalho** _____

Formação Académica

☐ 4ª Classe

☐ 6º Ano

☐ 9º Ano

☐ 11º Ano

☐ 12º Ano

☐ Bacharelato

☐ Curso técnico Profissional

☐ Curso superior

Qual: _____

Anos de serviço na empresa: Anos _____ Meses _____

As afirmações seguintes abordam sentimentos relacionados com o trabalho. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida sobre a frequência com que se sente da forma descrita em relação ao seu trabalho, assinalando a sua resposta de acordo com o quadro seguinte:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Poucas vezes por ano	Uma vez por mês	Poucas vezes por mês	Uma vez por semana	Poucas vezes por semana	Todos os dias

	Nunca						Sempre
	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho sinto-me exausto emocionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me usado ao fim de um dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar com pessoas todo o dia causa-me stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho deixa-me exausto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que estou a contribuir eficazmente para os objectivos da minha instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu estou a ficar com menos entusiasmo sobre o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha opinião, eu sou bom naquilo que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me alegre quando consigo atingir algo no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, eu tenho conseguido realizar muitas coisas que valem a pena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou a ficar muito céptico se o meu trabalho contribui para alguma coisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu duvido do significado do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, eu sinto-me confiante de que sou eficaz em ter as coisas feitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leia atentamente as instruções seguintes relativamente ao preenchimento do questionário, antes de responder ao mesmo.

Responda às questões que se seguem, da forma mais *honest* e *franca* possível e que *melhor reflecta a sua opinião* sobre os assuntos visados. No presente questionário não existem respostas certas nem erradas, *o importante é a sua opinião pessoal*.

Tanto quanto possível, *tente evitar* as respostas intermédias (que significam que *não concorda nem discorda*) optando por outra que se aproxime mais da sua opinião de acordo com o quadro seguinte:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1 - As características que se seguem dizem respeito à **empresa como um todo**. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que melhor reflecta a sua opinião.

	1	2	3	4	5	6
A Empresa tem boa reputação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me à vontade para discutir problemas com as pessoas da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho em pertencer a esta Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precisa de <i>sangue novo</i> em algumas áreas e funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As direcções facultam a informação que deveríamos conhecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas são amigáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O processo de decisão ocorre em tempo real e de forma eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia da Empresa privilegia o factor humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que existe coordenação entre as diferentes Direcções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Empresa é merecedora do nosso esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico-me com a estratégia da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - As características que se seguem aplicam-se à **sua função**. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que melhor reflecta a sua opinião.

	1	2	3	4	5	6
É respeitada pelos colegas da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É motivante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona um sentimento de respeito por mim próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um tipo de trabalho apropriado para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É útil para a Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponho de autonomia suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas tarefas estão planeadas de forma a serem executadas no horário normal de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 - As características que se seguem aplicam-se ao seu **chefe directo**. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que melhor reflecta a sua opinião.

	1	2	3	4	5	6
É competente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem em conta as minhas sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É organizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que posso discutir problemas com ele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe muita cordialidade nas relações entre a chefia e os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A supervisão é sobretudo uma forma de orientação, sendo deixada aos colaboradores a responsabilidade pelo seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 - As características que se seguem aplicam-se aos seus **colegas de sector**. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que melhor reflecta a sua opinião.

	1	2	3	4	5	6
São amigáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São muito parecidos comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitos deles nunca deviam ter chegado onde chegaram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São capazes de produzir novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me à-vontade para discutir problemas com eles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam falhas, pelo que necessitam de formação para as funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São competentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 - As características que se seguem aplicam-se à sua remuneração e benefícios sociais. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que reflecta melhor a sua opinião.

	1	2	3	4	5	6
A minha remuneração reflecte o valor da minha contribuição para a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É equivalente à de colegas com a mesma experiência e que desempenham funções semelhantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite-me um nível de vida tão bom quanto o de outros que desempenham as mesmas funções noutras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios sociais que a Empresa atribui são competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 - As características que se seguem aplicam-se às acções de formação em que tem participado. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que reflecta melhor a sua opinião.

	Sim	Não
A Empresa já lhe proporcionou a participação em acções de formação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em caso de resposta negativa, passe de imediato ao grupo 7 sem responder às questões sobre formação

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

As acções de formação vão de encontro às minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São em número adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São ajustadas às exigências da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me melhorar os níveis de desempenho profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 - As características que se seguem aplicam-se às **perspectivas de desenvolvimento**. Assinale com uma cruz, em todas as opções, a resposta que melhor reflecta a sua opinião.

	1	2	3	4	5	6
As perspectivas são tão boas como em qualquer outra direcção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espero chegar mais acima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Empresa tem um sistema de promoções que ajuda os melhores a chegar ao topo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que já estou há muito tempo no mesmo nível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha experiência aumenta as minhas possibilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas qualificações aumentam as minhas possibilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A **confidencialidade** das suas respostas será integralmente assegurada a todos os níveis.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo 3 – Quadro síntese da distribuição de itens pelas dimensões de *Burnout*.

		Exaustão Física e Emocional	Cinismo	Eficácia Profissional
1	No meu trabalho sinto-me exausto emocionalmente	X		
2	Sinto-me usado ao fim de um dia de trabalho			
3	Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que ir trabalhar.			
4	Trabalhar com pessoas todo o dia causa-me stress			
5	O meu trabalho deixa-me exausto			
6	Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho			X
7	Eu sinto que estou a contribuir eficazmente para os objectivos da minha instituição.			
8	Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei a trabalhar.		X	
9	Eu estou a ficar com menos entusiasmo sobre o meu trabalho			
10	Na minha opinião, eu sou bom naquilo que faço			X
11	Eu sinto-me alegre quando consigo atingir algo no meu trabalho			
12	No meu trabalho, eu tenho conseguido realizar muitas coisas que valem a pena			
13	Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado		X	
14	Eu estou a ficar muito céptico se o meu trabalho contribui para alguma coisa.			
15	Eu duvido do significado do meu trabalho			
16	No meu trabalho, eu sinto-me confiante de que sou eficaz em ter as coisas feitas			X

Análise *Burnout*

Anexo 4 - Amostra Geral – Output's

Resultados Descritivos _ Exaustão emocional (itens 1/2/3/4 e 5)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Burnout, exaustao emocional	45	0	7	2,09	1,832
Burnout, exaustao emocional	45	0	7	1,49	1,487
Burnout, exaustao emocional	45	0	7	2,07	1,405
Burnout, exaustao emocional	45	0	7	1,60	2,147
Burnout, exaustao emocional	45	0	7	1,13	1,673
Valid N (listwise)	45				

Resultados Descritivos _ Cinismo/descrença (itens 8/9/13/14 e 15)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Burnout, descrença	45	0	7	,84	1,566
Burnout, descrença	45	0	7	1,04	1,580
Burnout, descrença	45	0	7	3,49	2,455
Burnout, descrença	45	0	7	2,16	2,567
Burnout, descrença	45	0	7	,96	1,833

Resultados Descritivos _ Cinismo/descrença (itens 8/9/13/14 e 15)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Burnout, descrença	45	0	7	,84	1,566
Burnout, descrença	45	0	7	1,04	1,580
Burnout, descrença	45	0	7	3,49	2,455
Burnout, descrença	45	0	7	2,16	2,567
Burnout, descrença	45	0	7	,96	1,833
Valid N (listwise)	45				

Resultados Descritivos _ Eficácia Profissional (itens 6/7/10/11/12 e 16)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Burnout, eficácia profissional	45	1	6	4,80	1,254
Burnout, eficácia profissional	45	1	7	5,31	1,276
Burnout, eficácia profissional	45	1	6	4,58	1,422
Burnout, eficácia profissional	45	1	7	5,44	1,253
Burnout, eficácia profissional	45	1	7	4,64	1,479
Burnout, eficácia profissional	45	1	8	5,07	1,355
Valid N (listwise)	45				

Média _ Exaustão Emocional _ Geral

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Burnout_exaustão	45	0	7	1,68	,207	1,386
Valid N (listwise)	45					

Média _ Cinismo/Descrença _ Geral

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Burnout_cinismo	45	0	7	1,70	,190	1,274
Valid N (listwise)	45					

Média _ Eficácia Profissional _ Geral

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Burnout_eficácia	45	2	7	4,97	,156	1,048
Valid N (listwise)	45					

Anexo 5 - Comparação das amostras Unidade 1 (Distrito Coimbra) e Unidade 2 (Distrito Viseu)

Média _Exaustão Emocional _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B_exhaust	16	0	4	1,50	1,053
Valid N (listwise)	16				

Média _Exaustão Emocional _ Unidade 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B_exhaust_2	29	0	7	1,77	1,548
Valid N (listwise)	29				

Média _Cinismo/Descrença _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B_cinism_1	16	0	3	1,63	1,030
Valid N (listwise)	16				

Média _Cinismo/Descrença _ Unidade 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B_cinism_2	29	0	7	1,74	1,406
Valid N (listwise)	29				

Média _Eficácia Profissional _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B_etic_1	16	3	6	4,83	1,040
Valid N (listwise)	16				

Média _Eficácia Profissional _ Unidade 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B_etic_2	29	2	7	5,05	1,063
Valid N (listwise)	29				

Anexo 6 - Diferenças significativas médias entre as amostras

T- Test - Comparação de médias para a dimensão de *Burnout* - Exaustão Emocional

		Levene's Test for		T-test for Equality of Means						
		Equality of								
		Variances								
									95% Confidence Interval	
									of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Burnout Exaustão Emocional	Equal variances assumed	1,017	0,319	-0,627	43	0,534	-0,272	0,435	-1,149	0,604
	Equal variances not assumed			-0,699	40,922	0,489	-0,272	0,39	-1,06	0,515

T- Test - Comparação de médias para a dimensão de *Burnout* – Cinismo/Descrença

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Burnout Cinismo/ Descrença	Equal variances assumed	0,706	0,405	-0,282	43	0,78	-0,113	0,401	-0,922	0,696
	Equal variances not assumed			-0,308	39,398	0,76	-0,113	0,367	-0,854	0,629

T- Test - Comparação de médias para a dimensão de *Burnout* – Eficácia Profissional

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Burnout Eficácia Profissional	Equal variances assumed	0,26	0,613	-0,665	43	0,51	-0,218	0,328	-0,881	0,444
	Equal variances not assumed			-0,669	31,635	0,508	-0,218	0,326	-0,884	0,447

Análise Cultura Organizacional

Anexo 7 - Amostra Geral – Output's

Resultados Descritivos _ Identificação à empresa

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_IE	45	2	5	4,06	,554
Valid N (listwise)	45				

Resultados Descritivos _ Função

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_F	45	3	6	3,98	,523
Valid N (listwise)	45				

Resultados Descritivos _ Relacionamento com Chefias e Colegas

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_Rel.	45	3	5	3,95	,451
Valid N (listwise)	45				

Resultados Descritivos _ Remuneração e Benefícios Sociais

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_RB	43	2	5	3,24	,905
Valid N (listwise)	43				

Anexo 8 - Comparação das amostras Unidade 1 (Distrito Coimbra) e Unidade 2 (Distrito Viseu).

Média _ Identificação à empresa _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_IE_1	8	3	4	3,85	,257
Valid N (listwise)	8				

Média _ Identificação à empresa _ Unidade 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura _IE_2	19	2	4	3,69	,423
Valid N (listwise)	19				

Média _ Função _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_F_1	16	4	5	4,15	,452
Valid N (listwise)	16				

Média _ Função _ Unidade 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_F_2	25	3	5	3,77	,392
Valid N (listwise)	25				

Média _ Relacionamento com colegas e chefias _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_Rel_1	16	3	5	4,17	,463
Valid N (listwise)	16				

Média _ Remuneração e Benefícios Sociais _ Unidade 1

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_remun_1	14	2	5	3,71	,945
Valid N (listwise)	14				

Média _ Remuneração e Benefícios Sociais _ Unidade 2

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura_remun_2	29	2	5	3,01	,803
Valid N (listwise)	29				

Média de valores organizacionais na unidade 1 e 2

Localidade	Mean	N	Std. Deviation	Median
Coimbra	3,36	15	,527	3,20
Viseu	2,92	28	,529	2,90
Total	3,07	43	,563	3,00

Anexo 9 - Diferenças significativas médias entre as amostras

T- Test - Comparação de médias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Cultura_IE	Equal variances assumed	0,337	0,565	1,13	43	0,265	0,194	0,172	-0,153	0,541
	Equal variances not assumed			1,232	39,161	0,225	0,194	0,158	-0,125	0,513

T- Test - Comparação de médias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Cultura_F	Equal variances assumed	0,011	0,918	1,63	43	0,111	0,26	0,16	-0,062	0,583
	Equal variances not assumed			1,72	36,172	0,094	0,26	0,151	-0,047	0,567

T- Test - Comparação de médias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Cultura_Rel	Equal variances assumed	0,249	0,62	2,662	43	0,011	0,351	0,132	0,085	0,617
	Equal variances not assumed			2,551	27,433	0,017	0,351	0,138	0,069	0,633

T- Test - Comparação de médias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Cultura_RB	Equal variances assumed	0,41	0,525	2,549	41	0,015	0,706	0,277	0,147	1,265
	Equal variances not assumed			2,406	22,385	0,025	0,706	0,293	0,098	1,313

T- Test - Comparação de médias

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Valores Organizacionais	Equal variances assumed	0	0,984	2,583	41	0,013	0,437	0,169	0,095	0,778
	Equal variances not assumed			2,586	28,864	0,015	0,437	0,169	0,091	0,782

Cruzamento de variáveis Burnout e Cultura Organizacional.

Anexo 10 - Correlação Exaustão Emocional vs Cultura Organizacional

Correlations_ Exaustão Emocional vs Cultura Identificação Empresa

		Burnout_exaustão	Cultura_IE
Spearman's rho	Correlation	1	-,303 [*]
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	0,043
	N	45	45
Cultura_IE	Correlation	-,303 [*]	1
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	0,043	.
	N	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations_ Exaustão Emocional vs Cultura_Função

		Burnout_exaustão	Cultura_F
Spearman's rho	Burnout_exaustão	Correlation	
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	-,178
		N	,243
	Cultura_F	Correlation	
		Coefficient	-,178
		Sig. (2-tailed)	,243
		N	45

Correlations_ Exaustão Emocional vs Cultura_Rel.chefias e colegas

		Burnout_exaustão	Cultura_Rel.
Spearman's rho	Burnout_exaustão	Correlation	
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	-,078
		N	,612
	Cultura_Rel.	Correlation	
		Coefficient	-,078
		Sig. (2-tailed)	,612
		N	45

Correlations_ Exaustão Emocional vs Cultura_Remuneração e Benef Sociais

		Burnout_exaustão	Cultura_RB
Spearman's rho	Correlation		
	Coefficient	1,000	,180
	Sig. (2-tailed)	.	,248
	N	45	43
	Correlation		
	Coefficient	,180	1,000
	Sig. (2-tailed)	,248	.
	N	43	43

Correlations_ Exaustão Emocional vs Valores Organizacionais

		Burnout_exaustão	Val_Org
Spearman's rho	Burnout_exaustão	Correlation	1,000
		Coefficient	-,230
		Sig. (2-tailed)	.
		N	43
	Val_Org	Correlation	-,230
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	43

Anexo 11 - Correlação Cinismo/Descrença vs Cultura Organizacional

Correlations_ Cinismo/Descrença vs Cultura Identificação Empresa

		Burnout_cinismo	Cultura_IE
Spearman's rho	Burnout_cinismo	Correlation	1,000
		Coefficient	,183
		Sig. (2-tailed)	.
		N	45
	Cultura_IE	Correlation	,183
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	45

Correlations_ Cinismo/Descrença vs Cultura_Função

			Burnout_cinismo	Cultura_F
Spearman's rho	Burnout_cinismo	Correlation	1,000	,128
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,402
		N	45	45
	Cultura_F	Correlation	,128	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,402	.
		N	45	45

Correlations_ Cinismo/Descrença vs Cultura_Rel.Chefias e colegas

			Burnout_cinismo	Cultura_Rel.
Spearman's rho	Burnout_cinismo	Correlation	1,000	,193
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,204
		N	45	45
	Cultura_Rel.	Correlation	,193	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,204	.
		N	45	45

Correlations_ Cinismo/Descrença vs Cultura_Remuneração e Benef. Sociais

		Burnout_cinismo	Cultura_RB
Spearman's rho	Burnout_cinismo	Correlation	1,000
		Coefficient	,408**
		Sig. (2-tailed)	.
		N	45
	Cultura_RB	Correlation	,408**
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007
		N	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations_ Cinismo/Descrença vs Valores Organizacionais

		Val_Org	Burnout_cinismo
Spearman's rho	Val_Org	Correlation	1,000
		Coefficient	-,175
		Sig. (2-tailed)	.
		N	43
	Burnout_cinismo	Correlation	-,175
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	45

Anexo 12 - Correlação Eficácia Profissional vs Cultura Organizacional

Correlations_ Eficácia Profissional vs Cultura Identificação Empresa

		Burnout_eficácia	Cultura_IE
Spearman's rho	Burnout_eficácia	Correlation	1,000
		Coefficient	,112
		Sig. (2-tailed)	.
		N	45
	Cultura_IE	Correlation	,112
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	45

Correlations_ Eficácia Profissional vs Cultura_ Rel. Chefias e colegas

			Burnout_eficácia	Cultura_Rel.
Spearman's rho	Burnout_eficácia	Correlation	1,000	-,009
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,952
		N	45	45
	Cultura_Rel.	Correlation	-,009	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,952	.
		N	45	45

Correlations_ Eficácia Profissional vs Cultura_ Remuneração e Benef. Sociais

		Burnout_eficácia	Cultura_RB
Spearman's rho	Burnout_eficácia	Correlation	1,000
		Coefficient	,012
		Sig. (2-tailed)	,937
		N	43
	Cultura_RB	Correlation	,012
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,937
		N	43

Correlations_ Eficácia Profissional vs Valores Organizacionais

		Val_Org	Burnout_eficácia
Spearman's rho	Val_Org	Correlation	1,000
		Coefficient	-,110
		Sig. (2-tailed)	,484
		N	43
	Burnout_eficácia	Correlation	-,110
		Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,484
		N	45

Anexo 13 - Correlação Cinismo vs Remuneração e Benefícios Sociais nas unidades 1 e 2.

Correlations Cinismo/descrença vs Remuneração e Benef. Sociais

			Cinismo1	RB_1
Spearman's rho	Cinismo_1	Correlation	1,000	,455
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		
	RB_1	Correlation	,455	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		

Correlations Cinismo/descrência vs Remuneração e Benef. Sociais

			Cinismo_2	RB_2
Spearman's rho	Cinismo2	Correlation	1,000	,391 [*]
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		
	RB_2	Correlation	,391 [*]	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		

Anexo 14 - Correlação *Burnout* e Contrato de Trabalho

Correlação_Exaustão_Contrato de Trabalho

	Burnout_exaustão
Mann-Whitney U	86,000
Wilcoxon W	114,000
Z	-1,480
Asymp. Sig. (2-tailed)	,139
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,148 ^a

Correlação_Cinismo_Contrato de Trabalho

	Burnout_cinismo
Mann-Whitney U	127,000
Wilcoxon W	155,000
Z	-,189
Asymp. Sig. (2-tailed)	,850
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,866 ^a

Correlação_Eficácia_Contrato de Trabalho

	Burnout_eficácia
Mann-Whitney U	83,500
Wilcoxon W	111,500
Z	-1,556
Asymp. Sig. (2-tailed)	,120
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,123 ^a

Anexo 15 - Correlação *Burnout* e Antiguidade

Correlations Exaustão emocional vs antiguidade na empresa

			Burnout_exaustão	Antiguidade
Spearman's rho	Burnout_exaustão	Correlation	1,000	,102
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		
	Antiguidade	Correlation	,102	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		

Correlations Cinismo/Descrença vs antiguidade na empresa

			Burnout_cinismo	Antiguidade
Spearman's rho	Burnout_cinismo	Correlation	1,000	,086
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		
	Antiguidade	Correlation	,086	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		
		N		

Correlations Eficácia Profissional vs antiguidade na empresa

			Burnout_eficácia	Antiguidade
Spearman's rho	Burnout_eficácia	Correlation	1,000	,242
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,110
		N	45	45
	Antiguidade	Correlation	,242	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,110	.
		N	45	45